



Norges Handelshøyskole

Bergen, Høsten 2009

Masterutredning i fordypningsområdet:

Strategi og ledelse

NEDBEMANNING OG SURVIVOR SYNDROME

En casestudie av SAS Tech AB



av

Tonje Julsrud og Per Kristian Julsrud

Veileder: Torstein Nesheim

"Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet."

SAMMENDRAG

Formålet med denne masterutredningen har vært å se på hvilke reaksjoner som oppstår hos de ansatte som blir værende igjen i SAS Tech etter nedbemanningen som ble gjennomført i 2009. Vi har sett på reaksjonene og vurdert hvorvidt det er ansatte som er rammet av survivor syndrome. Survivor syndrome kan beskrives som de negative følelsene og reaksjonene som oppstår hos "overlevende" etter en nedbemanningsprosess. Det er mange dimensjoner som forbindes med survivor syndrome; vi har valgt å fokusere på opplevd rettferdighet, tillit til ledelsen, jobbusikkerhet og stress, depresjon og utmattelse. Vi har tatt utgangspunkt i den opplevde nødvendigheten og hvor godt forberedt de ansatte var på nedbemanningen fordi dette antas å legge grunnlaget for reaksjonene. I tillegg har vi sett på hvordan omtale i media, ledelsens håndtering, ledelsens reaksjoner og graden av organisatorisk endring i enhetene har påvirket den forventede relasjonen mellom nedbemanning og reaksjoner.

Vi gjennomførte semi-strukturerte intervjuer av i alt 16 respondenter i SAS Tech på Gardermoen for å finne svar på vår problemstilling. 6 av respondentene var ledere på ulike nivåer, mens resten fordelte seg i to kategorier; planleggere og administrasjonspersonell og produksjonspersonell.

Vi har funnet vesentlige forskjeller i reaksjonene i de to kategoriene og har konkludert med at det kun er en del av de som jobber i planlegging og administrasjon som er rammet av survivor syndrome. Forskjellene er større enn det vi hadde ventet ut fra den opplevde nødvendigheten og hvor godt forberedt de ansatte var på nedbemanningen. Dette forklarer vi med at de modererende faktorene har spilt en vesentlig rolle. Våre funn tyder på at særlig graden av organisatorisk endring og ledelsens håndtering har vært utslagsgivende for disse forskjellene.

FORORD

Denne oppgaven utgjør det selvstendige arbeidet i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Masteroppgaven er forankret i vår hovedprofil strategi og ledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Utredningen er skrevet i tilknytning til Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF) sitt prosjekt ”Nedbemannings og effektivisering i arbeidslivet.” Prosjektet analyserer problemstillinger innen nedbemanning og organisatorisk effektivisering. Vi har selv valgt tema og vinkling på vår utredning.

Arbeidet med oppgaven har vært svært givende og vi har tilegnet oss mye kunnskap som vi vil ta med oss videre inn i arbeidslivet. Det har vært meget spennende å få studere et fenomen ute i ”den virkelige verden.”

Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder Torstein Nesheim, som har gitt oss gode råd og veiledning underveis i prosessen. I tillegg ønsker vi å takke ledelsen og de ansatte i SAS Tech på Gardermoen for deres imøtekommenhet og vilje til å dele sine erfaringer med oss. Spesielt takk til administrerende direktør Per Magne Mathisen, HR-sjef Erik Sannerud og økonomisjef Marianne Opsahl for at de under hele prosessen har lagt ting til rette for at vi skulle få et best mulig sluttprodukt.

Bergen, desember 2009

Tonje Julsrud

Per Kristian Julsrud

INNHALDSFORTEGNELSE

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
1.0 Innledning.....	8
1.1 Avgrensning og struktur.....	10
2.0 Teori.....	12
2.1 Endringsprosesser.....	12
2.2 Nedbemanning.....	13
2.3 Reaksjoner på nedbemanning.....	16
2.3.1 Survivor syndrome.....	18
2.3.2 Nyeste forskning på survivor syndrome.....	22
2.4 Hvordan lykkes som leder under en endringsprosess.....	23
2.4.1 The Realistic Downsizing Preview.....	24
2.4.2 Noers sorgintervensjonsmodell.....	29
2.5 Hvordan lederne påvirkes.....	30
3.0 Syntese.....	32
3.1 Oppsummering av teori og spissing av videre fokus.....	32
3.2 Modell.....	34
4.0 Metode.....	36
4.1 Forskningstilnærming.....	36
4.2 Forskningsdesign.....	36
4.3 Forskningsstrategi.....	37
4.4 Utvalg.....	38
4.5 Datainnsamling.....	38
4.5.1 Semi-strukturerte intervjuer.....	39
4.6 Intervjuguidene.....	39
4.7 Dataanalyse.....	40
4.8 Fordeler og ulemper med kvalitative intervjuer.....	41
4.9 Etikk.....	41

5.0 Casebeskrivelse	42
5.1 Flybransjen	42
5.2 Scandinavian Airlines	43
5.3 SAS Tech AB	46
5.4 Effektiviserings- og nedbemanningsprosessen i SAS Tech	46
5.4.1 Oppsigelseskriteriene	51
5.4.2 Trinnene i nedbemanningsprosessen	52
5.5 Det ”nye” SAS Tech	53
6.0 Analyse	54
6.1 Følt nødvendighet og hvor forberedt respondentene var	54
6.1.1 Planleggere og administrativt personell	55
6.1.2 Produksjonspersonell	57
6.1.3 Sammenligning av de to kategoriene	59
6.2 Omtale i media	60
6.2.1 Planleggere og administrativt personell	60
6.2.2 Produksjonspersonell	61
6.2.3 Sammenligning av de to kategoriene	62
6.3 Tilknytning, verv og fagforeningenes rolle	62
6.3.1 Planleggere og administrativt personell	63
6.3.2 Produksjonspersonell	66
6.3.3 Sammenligning av de to kategoriene	68
6.4 Ledelsens håndtering	69
6.4.1 Ledelsens oppfattelse av deres rolle og håndtering av prosessen	70
6.4.2 De ansattes meninger om ledelsens håndtering	76
6.4.2.1 Planleggere og administrativt personell	77
6.4.2.2 Produksjonspersonell	79
6.4.2.3 Sammenligning av de to kategorienes syn på ledelsens håndtering	81
6.5 Ledelsens reaksjoner	82
6.5.1 Hvordan ledelsen har reagert	82

6.5.2 Hvilken innvirkning ledelsens reaksjoner har.....	84
6.6 Organisatorisk endring i kategoriene.....	85
6.6.1 Planleggere og administrativt personell.....	85
6.6.2 Produksjonspersonell.....	86
6.6.3 Sammenligning av de to kategoriene.....	86
6.7 Oppsummering av de modererende faktorene.....	87
7.0 Reaksjoner.....	89
7.1 Opplevd rettferdighet.....	89
7.1.1 Planleggere og administrativt personell.....	89
7.1.2 Produksjonspersonell.....	91
7.1.3 Sammenligning av de to kategoriene.....	92
7.2 Tillit til ledelsen.....	93
7.2.1 Planleggere og administrativt personell.....	94
7.2.2 Produksjonspersonell.....	95
7.2.3 Sammenligning av de to kategoriene.....	96
7.3 Jobbusikkerhet.....	98
7.3.1 Planleggere og administrativt personell.....	98
7.3.2 Produksjonspersonell.....	100
7.3.3 Sammenligning av de to kategoriene.....	102
7.4 Stress, depresjon og utmattelse.....	102
7.4.1 Planleggere og administrativt personell.....	103
7.4.2 Produksjonspersonell.....	104
7.4.3 Sammenligning av de to kategoriene.....	105
7.5 Oppsummering reaksjoner.....	106
8.0 Konklusjoner og mest interessante funn.....	108
8.1 Survivor syndrome.....	108
8.1.1 Planleggere og administrativt personell.....	108
8.1.2 Produksjonspersonell.....	110
8.1.3 Sammenligning og oppsummering av SS, sett i lys av vår modell.....	111

8.2 Andre interessante funn.....	112
8.2.1 Medias påvirkning.....	113
8.2.2 Lederrekrutteringen i SAS Tech.....	113
8.2.3 Tilknytning til selskapet.....	113
8.2.4 Fagforeningenes rolle.....	114
9.0 Vårt bidrag og forslag til videre forskning.....	115
Litteraturliste.....	117
Vedlegg	
Intervjuguide ledelsen.....	123
Intervjuguide overlevende.....	129

1.0 INNLEDNING

I løpet av de to siste årene har vi vært vitne til en voldsom endring i verdensøkonomien. Vi har gått fra høykonjunktur til krise, noe som har fått store innvirkninger på nasjonale økonomier og arbeidslivet over hele verden. Store effektiviserings- og nedbemanningsprosjekter gjennomføres for at selskaper skal overleve krisen. Det har vært forsket relativt mye på nedbemanning, men mest fokus har ligget på de som må gå. I de senere tiårene har en imidlertid begynt å interessere seg mer for de som blir værende igjen i selskapet. Det er disse menneskene som skal skape verdi i fremtiden og de er dermed avgjørende for selskapets fremtidige eksistens. På bakgrunn av dette har vi valgt å fokusere på hvordan de overlevende påvirkes av nedbemanningen. Vi har også valgt å inkludere ledelsen i studien. Disse har vi intervjuet både for å få en dyp forståelse av prosessen, årsakene og tiltakene som har vært gjort underveis, samt for å se hvordan de har blitt påvirket av å sitte med ansvaret i en slik prosess. Ledelsen har en svært viktig rolle i prosessen og det er interessant å se hvilken innvirkning de har på de ansattes reaksjoner og oppfattelse av prosessen. Når det gjelder øvrige ansatte har vi valgt utvalget fra forskjellige avdelinger, ulik alder og kjønn for å få mulighet til å se likheter og forskjeller mellom de ulike gruppene.

Mer konkret har vi undersøkt om det er noen av de overlevende som har utviklet det som kalles survivor syndrome. Wolfe (2004) definerer **survivor syndrome** som **”a prevalent consequence of downsizing and restructuring, and denotes the emotional, psychological, and organizational repercussions faced by those who remain employed, or survive the redundancy program.”** Det viser seg ofte at det blir lagt lite fokus på de som blir værende igjen i selskapet etter en nedbemanningsprosess. Fokuset legges på å ivareta de som blir sagt opp, mens de overlevende blir plassert litt utenfor det hele. De som har ansvaret for prosessen bruker all sin energi og oppmerksomhet på de som snart skal ut av selskapet og selv om dette er viktig, er det nødvendig at de som skal drive selskapet fremover også ivaretas. En nedbemanningsprosess medfører ofte store omstillinger og endringer i arbeidshverdagen til de overlevende, og dersom de ikke forberedes på dette kan det oppstå store problemer i virksomheten.

”Vi ser at enkelte overvurderer takknemligheten til dem som er igjen og undervurderer deres lojalitet til kollegene. Samtidig kan nedbemanninger skape redsel blant de gjenværende. De frykter at de kan bli de neste som må gå.” (Odd Einar Marthinsen, Direktør Personallhuset AS)

Som følge av dette kan de ønskede resultatene av nedbemanningen utebli.

Vi har tatt utgangspunkt i hvor **nødvendig** de overlevende føler nedbemanning er og hvor **forberedt** de var på den. Videre har vi inkludert **medias omtale, tilknytning, verv og fagforeningens rolle, ledelsens håndtering av prosessen, ledelsens reaksjoner og organisatoriske endringer i avdelingene** for å se hvordan disse faktorene påvirker relasjonen nedbemanning → reaksjoner. Vi har valgt å fokusere på dimensjonene **opplevd rettferdighet, tillit til ledelsen, jobbusikkerhet og stress, depresjon og utmattelse**. I tillegg har vi fokusert på de overlevendes syn på fremtiden. Ut fra dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

”Hvordan påvirkes de overlevende i SAS Tech AB av nedbemanningsprosessen som er gjennomført i selskapet og SAS Group AB?”

Denne problemstillingen har gitt oss muligheten til å gå i dybden på de overlevendes reaksjoner og se hvordan nedbemanningen har påvirket dem. Videre har den medført at vi har fått se hvordan ulike faktorer har spilt inn på reaksjonene.

En av de bransjene som har blitt hardest rammet av krisen er flybransjen. I løpet av det siste året har vi vært vitne til mange konkurser og store underskudd i denne bransjen. Det skandinaviske flyselskapet SAS er intet unntak. De har slitt kraftig og tallene for 2008 viste et underskudd før skatt på 6,321 milliarder svenske kroner.

”Vi opplever nå en tredimensjonal krise. Finanskriser har kommet på toppen av krisen i industrien og forsterker en negativ økonomisk trend. I tillegg til dette har vi våre egne SAS-problemer og utfordringer som vi nå adresserer.” (Mats Jansson, Toppsjef i SAS, 5/11.08)

For å overleve har de satt i gang en storstilt effektiviseringsprosess, der det legges fokus på kjernevirksomheten og på å skape en mer strømlinjeformet organisasjon. Strategien har fått navnet Core SAS og målet er å kutte kostnadene med 4,5 milliarder svenske kroner. Dette programmet innebærer også en kapasitetsreduksjon på 20 %, som hovedsakelig gjør seg gjeldende på interkontinentale ruter og ruter mellom Nord- og Sør-Europa. SAS Group er det ledende flyselskapet i Nord-Europa med rundt 150 destinasjoner. I 2008 fraktet de over 29 millioner passasjerer og de har nær 300 fly i sin flåte.

SAS Group er et stort konsern som det kreves lang tid å lære å kjenne fra innsiden. Vi har derfor valgt å konsentrere oss om SAS Tech AB sin avdeling i Norge som er en del av SAS

Group. SAS Tech er en ledende tilbyder av vedlikeholds-, reparasjons- og overhalingstjenester til den nordiske og baltiske flyindustrien. Som en følge av effektivisering, finanskrise og påfølgende reduksjon i antall flypassasjerer måtte SAS Tech på Gardermoen gjennom en storstilt nedbemanningsprosess i 2009.

Flybransjen har et svært dynamisk preg, noe som gjør det til en attraktiv bransje å forske på. Det har vært en enorm utvikling i bransjen, spesielt etter at lavpriskonseptet slo til for fullt. Dessuten er det en bransje som påvirkes mye av konjunkturer i økonomien, siden flyreiser er noe av det første det kuttes på i nedgangstider. SAS er et selskap som er mye omtalt i media og dessuten et selskap de fleste i Skandinavia har god kjennskap til. Mange studier har sett på selskapet utenfra, men det er ikke så mange som har fått lov til å komme inn i selskapet og studere det fra innsiden. Effektivisering og nedbemanning er dessuten svært aktuelt og valget var enkelt når vi fikk lov til å komme på innsiden og skrive oppgave om SAS Tech.

1.2 AVGRENSNING OG STRUKTUR

Nedbemanning og menneskers reaksjoner på det er et enormt forskningsfelt, som en kunne forsket på hele livet. Vi har hatt gleden av å få et lite innblikk i dette emnet.

SAS gruppen er en stor og komplisert organisasjon og vi har avgrenset oss til å se på SAS Tech AB sin avdeling på Gardermoen. Likevel har vi gjennom intervjuene sett at det er mer enn nok å se og lære her også. Som en av mellomlederne sa til oss: *”Dere får bare et glimt i det hele. Dette er et univers. Alle de klassiske feilene gjøres. De gjøres flere ganger og de har blitt rettet opp med forskjellige utfall. Utviklingen fra 1970 frem til i dag har vært formidabel. Jeg har vært med fra SAS var nr 1, og jeg har sett utviklingen frem til i dag hvor vi har så mange beinharde utfordrere.”*

Vi har delt inn besvarelsen i kapitler med tilhørende delkapitler. I kapittel 2 presenterer vi relevant teori, litteratur, og forskning innen områdene organisasjonsendring, nedbemanning, survivor syndrome og ledelsens rolle. Kapittel 3 består av en spissing av det videre fokuset og her presenterer vi også en modell som vi vil bruke aktivt i den videre besvarelsen. Metodekapittelet følger som kapittel 4. Her beskriver og begrunner vi våre metodiske valg og viser til styrker og svakheter ved disse. Casebeskrivelsen følger i kapittel 5 og her tar vi både for oss flybransjen, SAS Gruppen og SAS Tech. I tillegg presenterer vi her en nøye beskrivelse av nedbemanningsprosessen. Kapittel 6 og 7, analysekapitlene, er våre

hovedkapitler som vi har fokusert mye på. Her går vi gjennom modellen som ble presentert i syntesen og går inn på hver enkelt variabel. Så kommer kapittel 8, der vi oppsummerer våre viktigste funn, besvarer problemstillingen og ser på forekomsten av survivor syndrome. Til slutt kommer et kort kapittel der vi snakker om vårt bidrag til den eksisterende forskningen på området, vurderer våre funn i lys av eksisterende teori og kommer med forslag til videre forskning.

2.0 TEORI OG LITTERATUR

I det følgende kapittelet vil vi presentere den teorien og litteraturen vi har tatt utgangspunkt i. Vi begynner med å beskrive generell endringsteori og fokuserer videre på nedbemanning og oppsigelser. Deretter vil vi spisse det videre inn på reaksjoner på endringer, med et spesielt fokus på survivor syndrome. Til slutt vil vi ta for oss ledelse av endringsprosesser og presentere teori på hvordan ledere kan bidra til at de ansatte takler endringene på en så god måte som mulig. Vi presenterer også teori om hvordan ledere påvirkes av nedbemanningsprosesser.

2.1 ENDRINGSPROSESSER

Lines (2005) definerer **organisatorisk endring** som: ”en planlagt og tilsiktet endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser, eller produktmarkedsområder, for å forbedre organisasjonens realisering mot ett eller flere mål.” Organisasjoner går gjennom endringer hele tiden, men typen, omfanget og intensiteten i organisasjonsendringene varierer i stor grad (Busch og Vanebo, 2003). Utviklingen i de senere årene har gjort organisasjoners omgivelser mer uoversiktlige. De har fått karakter av raske og mindre forutsigbare endringer og konkurransen har blitt hardere. Den enorme omveltningen vi har vært vitne til i verdensøkonomien det siste året har forsterket denne trenden ytterligere. De fleste selskaper har i større eller mindre grad måttet gjøre tilpasninger eller radikale endringer for å sikre sin fremtid.

Nadler og Tushman (1990) kategoriserer endringer langs to dimensjoner; strategisk kontra inkrementell og reaktiv kontra proaktiv.

	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	<i>Harmonisering</i>	<i>Nyorientering</i>
Reaktiv	<i>Tilpasning</i>	<i>Gjenskaping</i>

Inkrementelle endringer er mindre endringer som ikke fører til noen dramatiske forandringer i organisasjonens strategiske situasjon. I motsetning skiller strategiske endringer seg fra de inkrementelle ved at de er mer grunnleggende og berører en rekke forhold i organisasjonen. Strategiske endringer betegnes ofte som radikale endringer. Reaktive endringer innebærer at

organisasjonen endres på grunn av press fra interessentene eller endringer som har funnet sted i omgivelsene. Proaktive endringer derimot iverksettes av organisasjonen på bakgrunn av forventede endringer i omgivelsene.

Endringer som er inkrementelle og proaktive ses på som en harmonisering; en endring som ikke er systemgjennomgripende, men som representerer en kontinuerlig prosess som gjør organisasjonen i bedre stand til å betjene sine interessenter. Inkrementelle endringer som på en reaktiv måte blir initiert kalles tilpasninger. Her blir det gjort små endringer etter hvert som omgivelsene endrer karakter. Strategiske endringer som utføres på bakgrunn av forventede fremtidige hendelser i omgivelsene, kalles nyorientering. Slike endringer er mer gjennomgripende og innebærer at organisasjonsmedlemmene må endre sitt syn på hvordan organisasjonen skal se ut i fremtiden. Dersom en strategisk endring gjennomføres på bakgrunn av endringer i omgivelsene som allerede har funnet sted, er det snakk om en gjenskaping. En slik endring finner sted for å opprettholde organisasjonens legitimitet i omgivelsene og medfører som nyorientering gjennomgripende endringer i organisasjonen.

En av de mest kjente teoriene om endringsprosesser er Lewins "Force-Field" modell (Lewin, 1951). Her deler Lewin endringsprosessen inn i de tre fasene oppløsning, endring og reetablering. I oppløsningsfasen vil de ansatte erkjenne at gamle måter å gjøre ting på ikke vil fungere godt nok i fremtiden. I endringsfasen ser de ansatte etter nye måter å gjøre ting på. Til slutt kommer reetableringsfasen der den nye tilnærmingsmåten etableres og innarbeides. Alle fasene må vektlegges for å få til en vellykket omstilling.

Lewin sier videre at endringer kan oppnås på to måter. Den ene måten går ut på å øke drivkreftene i retning av endringer, for eksempel øke insentivene og bruke makt for å tvinge gjennom endringene. Den andre måten er å redusere kreftene som skaper motstand mot endringer, for eksempel ved å dempe frykten mot å mislykkes eller ved å fjerne motstandere.

En av de mest radikale formene for endring er nedbemanning. Dette vil vi nå gå nærmere inn på.

2.2 NEDBEMANNING

Nesheim et al. definerer nedbemanning som "en planlagt reduksjon i antall ansatte i en organisasjon; gjennom oppsigelser og/eller bruk av andre virkemidler for å få den ansatte til å

slutte.” (Nesheim et al., 2007). En annen definisjon presentert av Cameron (1994) er ”a set of activities, undertaken on the part of the management of an organization and designed to improve organizational efficiency, productivity and/or effectiveness.”

Nedbemanning blir ikke lenger bare sett som et svar på kriser. I dag ses det som et essensielt verktøy for å forme en organisasjon slik at den kan møte nye utfordringer og endrede omgivelser. I dag er det få organisasjoner som ikke har gjennomgått en større eller mindre nedbemanning.

I mars 2009 presenterte Nasjonalt Senter for læring i arbeidslivet (Vox) rapporten ”Kompetanse og rekruttering i norske virksomheter.” Rapporten bygger på en spørreundersøkelse gjennomført i desember 2008 og omhandler norske virksomhetslederes syn på rekruttering av og behovet for kvalifisert arbeidskraft. Rapporten er skrevet av Irene Hilleren, Pia Ianke og Karl Bekkevold. Videre vil vi nå presentere noen av funnene som kom frem i undersøkelsen angående fremtidig rekruttering og nedbemanning.

I november 2008 regnet Statistisk Sentralbyrå (SSB) med at arbeidsledigheten trolig vil øke i lang tid fremover, og at antall ledige personer i Norge trolig vil passere 100000 i løpet av 2009. Med den økonomiske krisen i utvikling ble 1000 virksomhetsledere spurt om forventet endring i virksomhetens arbeidskraftbehov de neste to årene. De ble spurt om de trodde virksomheten ville øke redusere eller beholde antallet ansatte. Noe overraskende var det i desember 2008 flere som svarte at de trodde de ville øke antallet ansatte fremfor å redusere bemanningen de neste to årene. Hele 28 % av lederne ga uttrykk for at virksomheten ville øke antall ansatte, mens kun 11 % antok at de måtte redusere bemanningen. De resterende 61 % regnet med å ha like mange ansatte i slutten av 2010 som i desember 2008. Dette tydet på at virksomhetslederne generelt hadde et optimistisk syn på den økonomiske utviklingen.

Det er imidlertid forholdsvis store forskjeller mellom de ulike bransjene. For vår del er det interessant å se at ledere innen transportsektoren, som er den vi ser på, er blant de som i størst grad tror at virksomheten må redusere antall ansatte. Her er det 21 % av lederne som trodde at de måtte nedbemanne, en relativt stor forskjell fra gjennomsnittet som var på 11 %. Vi antar at mye av årsaken til dette ligger i det faktum at f. eks feriereiser er et av de godene som først velges bort når økonomien blir dårligere.

I tillegg ble de lederne som antok at de måtte nedbemanne spurt om hvordan de ville redusere arbeidsstokken og hvilke faktorer de ville legge vekt på i nedbemanningen. Her sier 70 % at

nedbemanningen vil skje ved naturlig avgang eller ved å inndra midlertidige stillinger. Ca 50 % av lederne vil redusere arbeidsstokken ved oppsigelser eller permitteringer og 25 % vil benytte frivillig avgang i form av sluttpakker og lignende alternativer.

Videre ble de lederne som svarte at de ville benytte seg av oppsigelser eller permitteringer spurt om i hvilken grad de ville benytte seg av ulike kriterier i nedbemanningen. Kriteriene lav produktivitet, kort ansiennitet og feil kompetanse ble tillagt mest vekt. 40 % av lederne svarte at de i svært stor grad ville vektlegge lav produktivitet og 45 % ville i svært stor eller stor grad vektlegge høyt sykefravær. Tradisjonelt sett har ansiennitet og kompetanse blitt tillagt stor vekt i nedbemanningsprosesser og slikt sett er det noe overraskende at produktivitetshensyn og sykefravær nå blir tillagt så stor vekt. Vi mener likevel at det her er sannsynlig at det er et skille mellom bedrifter med sterke fagforeninger og de bedriftene der det ikke er det. Fagforeningene vil i mange tilfeller kreve at oppsigelser skjer basert på hvor lenge en har vært i bedriften og på hvor kompetent en er. På bakgrunn av dette vil det være vanskelig å bruke andre kriterier i bedrifter med sterke fagforeninger.

Det er mange årsaker som ligger til grunn for at organisasjoner velger å nedbemanne. Appelbaum (1997) presenterer følgende: lavere kostnader, bedret intern kommunikasjon, mindre byråkrati, økt entrepenørskap, raskere beslutningstaking og økt produktivitet. Selskaper som nedbemannet peker på deregulering, globalisering, fusjoner og oppkjøp, global konkurranse, teknologisk innovasjon og endrede forretningsstrategier for å skape og opprettholde konkurransefortrinn (Dolan, Belout, and Balkin, 2000; Sahdev, 2003; Gandolfi, 2008). Likevel er det gjerne slik at det ikke ene og alene er en grunn til at et selskap velger å nedbemanne.

"Each downsizing decision reflects a combination of company-specific, industry-specific, and macroeconomic factors (Drew, 1994).

Dette viser at det gjerne er flere faktorer som bygger seg opp over tid og som til slutt resulterer i en nødvendig nedbemanning.

En nedbemanning påvirker størrelsen på selskapets arbeidsstyrke, kostnader og arbeidsprosesser. Nedbemanning inkluderer vanligvis reduksjoner i personell, men begrenser seg ikke til dette alene. Det er mange ulike strategier for reduksjon av personell, slik som overføringer, utplassering, førtidspensjonering og rene oppsigelser.

Videre er det også viktig å tenke på at nedbemanning påvirker arbeidsprosessene i organisasjonen. Når arbeidsstyrken minker, vil gjerne samme mengde arbeid utføres av færre antall personer. Dette vil selvsagt påvirke hva som blir gjort og hvordan det gjøres. I en del tilfeller vil enkelte oppgaver elimineres og andre restruktureres, noe som også betyr redesign av arbeidsoppgaver og prosesser. Uansett vil en nedbemanningsprosess påvirke arbeidet i organisasjonen i større eller mindre grad.

Det er imidlertid slik at nedbemanninger sjelden fører til de resultatforbedringene en forventer. Dette er bevist gjennom flere forskningsprosjekter og vises med et utsagn under:

”The overall picture of the financial effects of downsizing is negative. While a few firms have reported financial improvements, the majority have failed to report increased levels of efficiency, effectiveness, productivity, and profitability.” (Cascio, 1993; Macky, 2004; Gandolfi, 2008).

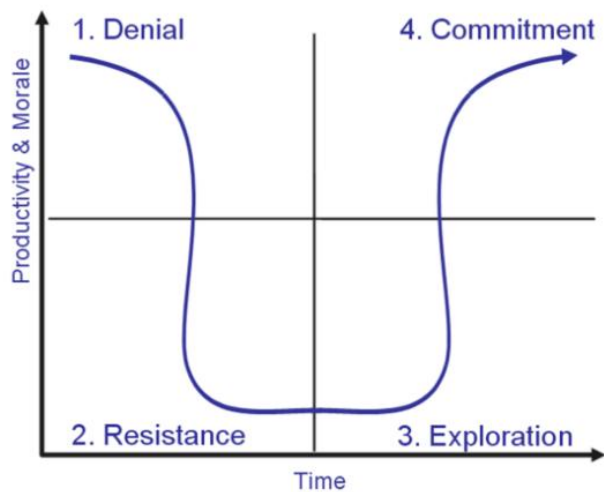
Det er altså flere årsaker til at de forventede resultatforbedringene uteblir. For det første er det viktig å huske på at mange kostnader er tidkrevende å bli kvitt. Med færre ansatte blir det færre å fordele de faste kostnadene utover. Når det gjelder produksjonen kan en miste skalafordeler ved redusert antall ansatte og lavere produksjon. Videre er det slik at det er lett å glemme inntektssiden. Færre ansatte vil i svært mange tilfeller føre til redusert produksjon. Det er lett å glemme at noen de totale inntektene derfor også forsvinner. På bakgrunn av dette er det svært viktig med grundige analyser av inntekts- og kostnadsvirkninger, før beslutninger om nedbemanning tas.

Nedbemanning vil alltid føre til reaksjoner hos de ansatte i organisasjonen; både for de som mister jobben og de som blir værende igjen. De som står som ansvarlige for prosessen blir også påvirket, og ofte kan de få kraftige reaksjoner. Hvordan de ansatte reagerer, vil i de fleste tilfeller avgjøre om nedbemanningen er vellykket og dermed om resultatene forbedres.

2.3 REAKSJONER PÅ NEDBEMANNING

Scott og Jaffe (1994) har utviklet en modell for å beskrive et individs reaksjonsmønster på ulike typer kriser og endringer. Modellen følger under :

Personal Change Curve



(Scott og Jafee, 1994)

Modellen består av fire faser som på norsk oversettes til Benektingsfasen, Reaksjons-/Motstandsfasen, Bearbeidingsfasen og Tilpasningsfasen. Disse fasene vil ha forskjellig varighet for ulike typer endringer. Individer som gjennomgår samme endring vil også takle den forskjellig og dermed bevege seg i ulikt tempo gjennom modellen. I benektingsfasen nekter de ansatte å ta endringene inn over seg. I reaksjonsfasen derimot skjer det en voldsom emosjonell reaksjon, der de ansatte blir sterkt personlig involvert. Når en kommer over i bearbeidingsfasen ser ting lysere ut og produktiviteten øker igjen. Her blir oppmerksomhet og energi rettet inn mot den nye situasjonen og muligheten denne gir. Til slutt kommer tilpasningsfasen, der en aksepterer den nye situasjonen og blir innarbeidet i nye oppgaver og strukturer.

Hvordan en ansatt reagerer på nedbemanningen avhenger i stor grad av om hun eller han opplever nedbemanningen som nødvendig. Den opplevde nødvendigheten avhenger av om den enkelte ser tydelige årsaker til nedbemanningen, hvorvidt de føler at nedbemanningen passer inn i den overordnede strategien til selskapet og om ledelsen har sett etter andre løsninger som kan redusere behovet for nedbemanning (Brockner, 1990).

For de fleste er en stabil tilværelse preget av trygghet det optimale. Dette medfører at mange reagerer med motstand når de får høre om og står overfor en endringsprosess. Motstand mot endringer skyldes ikke bare uvitenhet og manglende fleksibilitet. Det er en naturlig reaksjon hos mennesker som ønsker å beskytte sine egne interesser og innflytelse på sin egen situasjon. Aktiv motstand er imidlertid et tegn på sterke verdier og følelser og dette bør organisasjonen prøve å utnytte på en positiv måte. Med de rette grepene kan opprinnelige motstanderne gå

over til å bli engasjerte støttespillere og endringsagenter (Yukl, 2006). Det er flere grunner til at denne motstanden mot endringen oppstår (Connor, 1995): manglende tillit til de som foreslår endringene, manglende tro på at endringer er nødvendige, manglende tro på at endringer lar seg gjennomføre, økonomiske trusler, relativt høye omkostninger, frykt for å mislykkes, tap av makt og status, trusler mot verdier og idealer og fordi de ikke ønsker å bli kontrollert av andre.

I nedbemanningsprosesser kan en dele opp de ansatte i ofre og overlevende. Ofrene er de som må forlate organisasjonen, mens de overlevende er de som beholder jobben. Vi skal imidlertid vise at de overlevende i mange tilfeller også opplever mange negative konsekvenser.

2.3.1 Survivor Syndrome

I dag begynner mange organisasjoner å bli klar over at nedbemanning, restrukturering og lignende prosesser potensielt kan ha svært dramatiske effekter også på de som overlever.

Under presenteres et utsagn av to forskere som støtter opp under dette:

“Rather than striving for organizational success, survivors often are preoccupied with whether additional layoffs will occur, feeling guilt over receiving pay and benefits while co-workers are struggling with termination and with the uncertainty of career advancement (Cummings & Worley, 2001).”

Flere forskere konkluderer med at survivor syndrome mest sannsynlig er hovedårsaken til at nedbemanningen ikke fører til de produktivitetsforbedringene ledelsen hadde sett for seg:

“Studies have shown that the lack of financial success following downsizing is frequently accompanied by the emergence of survivor illnesses.” (Gandolfi, 2008)

“The impact of downsizing on the survivors is believed to be one of the major reasons for the failure of downsizing efforts and resulting long-term problems.” (Devine et al., 2003)

”Mange bedrifter tar ut gevinsten for tidlig. Det de ofte ikke har tatt med i betraktning er dem som sitter igjen.” (Asbjørn Grimsmo, Arbeidsforskningsinstituttet)

Studier av Nesheim et al. (2007) viser at nedbemanning ofte gjør at de overlevende kommer dårligere ut enn de oppsagte. De overlevende opplever høyere arbeidsintensitet, mindre autonomi, og høyere krav til ferdigheter enn de som blir sagt opp og finner en ny jobb

eksternt. I tillegg endres ofte organiseringen av arbeidet og jobbinnholdet, noe som fører til negative konsekvenser for de overlevendes jobbkvalitet. Sammen med andre faktorer kan dette føre til det som blir omtalt som survivor syndrome eller survivor sickness. Survivor syndrome kan defineres som **”A prevalent consequence of downsizing and restructuring, and denotes the emotional, psychological, and organizational repercussions faced by those who remain employed, or survive the redundancy program”** (Wolfe, 2004). Mennesker er forskjellige og vil naturlig nok rammes av syndromet i forskjellig grad. I visse tilfeller vil det være slik at noen nesten ikke påvirkes av nedbemanningen i det hele tatt, mens andre blir påvirket i stor grad. Subjektivitet er dermed et viktig element i omtalen av og forskningen på survivor syndrome.

Survivor syndrome er et begrep som er utviklet ut fra survivor guilt som ble introdusert på begynnelsen av 1960-tallet. Begrepet survivor guilt oppsto etter at en hadde sett mange lignende typer negative følelser hos de overlevende etter Holocaust. The free dictionary of Farlex definerer survivor guilt som “a deep feeling of guilt often experienced by those who have survived some catastrophe that took the lives of many others; derives in part from a feeling that they did not do enough to save the others who perished and in part from feelings of being unworthy relative to those who died.”

En av de første som startet å forske på fenomenet er Joel Brockner, en amerikansk professor som har spesialisert seg på endringsledelse og konsekvenser av endringsprosesser. Allerede på begynnelsen av 1970-tallet begynte Brockner å interessere seg for survivor guilt. Han fant raskt ut at dette fenomenet kunne overføres til nedbemanning i arbeidslivet, og fenomenet fikk i denne konteksten navnet survivor syndrome. Brockner har siden da forsket mye på fenomenet survivor syndrome og han har publisert et stort antall artikler basert på forskningen sin. Gjennom flere forskningsprosjekter kommer Brockner frem til at opplevd rettferdighet er spesielt sentralt for hvordan de overlevende reagerer under og etter en nedbemanning.

En undersøkelse av litteraturen de senere tiårene avslører at survivor syndrome har utviklet seg og økt i tråd med den økte bruken av nedbemanning. Survivor syndrome karakteriseres hovedsakelig av skyldfølelse for at en har overlevd nedbemanningen, samt usikkerhet, redusert risikotaking og motivasjon på grunn av frykt for nye oppsigelser (Appelbaum & Donia, 1999).

I tillegg til Brockner er David Noer en av de som har forsket mest på survivor syndrome. Han har presentert svært nyttig innsikt angående følelsene de overlevende opplever etter en

nedbemanningsprosess (Noer, 1993). Videre vil vi nå beskrive de tolv følelsene han har kommet frem til og utdype noe omkring hver av dem.

Den første følelsen er **jobbusikkerhet**. Dette blir både av Noer og andre forskere på området presentert som den viktigste og mest fremtredende følelsen som oppstår rett etter nedbemanningen. Ofte er ikke en nedbemanning nok og da er det naturlig at de overlevende sitter igjen med en følelse at de kan være nestemann ut.

Neste følelse som Noer har kommet frem til er **urettferdighet**. Urettferdigheten består gjerne av to dimensjoner, følelsen av at toppladelsen ikke gjør sin del og følelsen av at avgjørelsen med hensyn til hvem som måtte gå og hvem som overlevde ikke var rettferdig. Her kan det spesielt være aktuelt at en ikke er enig med de kriteriene som ligger til grunn. Dersom ansiennitet er gjeldende, slik det gjerne er i Norge, vil det alltid være noen som ser at det hadde vært bedre å legge kompetanse til grunn.

Depresjon, stress og utmattelse er neste punkt på listen. Disse følelsene er ofte universelle og er å finne hos ledelsen, så vel som de overlevende. De ansatte opplever gjerne hverdagen mer stressende når de får endringer i sin arbeidshverdag. For ledelsen sin del er det helt naturlig at det å si opp folk er en krevende oppgave som går inn på de fleste.

Som fjerde følelse har vi **risikoaversjon og redusert motivasjon**. Når en ansatt frykter at en kan miste jobben vil en naturlig nok kunne miste motivasjonen til å utføre det daglige arbeidet. Det er lett å tenke at det ikke spiller noen rolle hva en presterer dersom en likevel blir sagt opp. Videre er det naturlig at en ikke er så villig til å ta risiko, dersom dette kan sette en i et dårlig lys eller gi andre negative konsekvenser dersom en mislykkes.

Mistillit og svik er også vanlige følelser hos de overlevende. Dette kommer gjerne som en følge av at de ansatte føler at organisasjonen har brutt en implisitt kontrakt som lå til grunn for arbeidsforholdet.

Følelsen av **manglende gjensidige forpliktelser fra organisasjonen og ledelsens side** er også noe mange overlevende føler. De ansatte som prøver å opprettholde sin tilhørighet gjennom nedbemanningsprosessen opplever gjerne at ledelsen har andre prioriteringer enn tidligere og de blir gjerne bitre og sinte over den plutselige endringen.

Mange er også **misfornøyde med planleggingen og kommunikasjon** i tilknytningen til nedbemanningen. De fleste overlevende sier at de kunne tenkt seg informasjon tidligere og hyppigere under prosessen.

Som den åttende følelsen kommer, ikke overraskende, **sinne**. Dette oppstår gjerne fordi de overlevende føler at de som har mistet jobben har fått for dårlig behandling. Her kan det dreie seg om at ledelsen ikke har tatt nok hensyn til de oppsagte eller formidlet beskjeden om oppsigelse på en uverdigg måte.

Mangel på strategisk retning er den niende følelsen som gjerne oppstår. Når de ansatte ikke har nok informasjon om behovet for restruktureringen vil mange hevde at selskapet går bort fra sin langsiktige plan og bare opererer med et korttidsfokus.

Noer har kommet frem til at mange **ikke lenger har troen på ledelsen**. De ansatte føler at nedbemanningen er noe som gjøres mot dem personlig og blir usikre på hva ledelsen kommer med neste gang.

Nest sist kommer følelsen av **kortsiktig profittfokus**. De ansatte føler at ledelsen kun er ute etter ”raske penger” og at de glemmer det som ligger lengre frem i tid.

Til slutt presenterer Noer følelsen av **permanent endring**. De ansatte står plutselig overfor en helt ny situasjon som de ikke er sikre på er den beste løsningen. Mange er redd de blir stående fast på et sted de ikke ønsker å være.

I sin bok “Learning to live with downsizing” (2004) beskriver Deborah King symptomer og atferd som kan assosieres med survivor syndrome. Hun peker på symptomene **jobbusikkerhet, frykt for det ukjente, manglende tillit til ledelsen, usikkerhet på egne evner og kompetanse, manglende lojalitet, høyt stressnivå, lav selvtillit og avhengighet til organisasjonen**. Videre beskriver hun også typisk atferd som en kan se hos ansatte som rammes av survivor syndrome. Her kan det være snakk om **risikoaversjon, lav produktivitet, nedbrutthet, lav moral, økt motstand mot endringen, sabotasje og økt sykefravær**.

Selv om ulike forskere beskriver symptomene på survivor syndrome noe ulikt, så ser vi at hovedkarakteristikaene er de samme. Noen velger å dele inn i symptomer og atferd, slik som King, mens andre igjen kun snakker om reaksjoner eller følelser slik som Noer. I mange

tilfeller vil det være vanskelig å skille mellom atferd og følelser og vi velger derfor å omtale de samlet videre i oppgaven.

2.3.2 Nyeste forskning på survivor syndrome

En masteroppgave skrevet av Elin Mollestad og Cecilie Bäckström Iversen ved NHH våren 2008, tar for seg nedbemanning og survivor syndrome i Dagbladet. I denne oppgaven fokuserer de på nedbemanningen som fant sted hos Dagbladet i 2005, men de tar også hensyn til den nedbemanningen som foregikk i 2008. De sammenligner typografer og journalister og ser i hvilken grad de ulike gruppene ble rammet av survivor syndrome. Ledelsens håndtering av prosessen og deres involvering av konsultentselskapet Boston Consulting Group (BCG), tas med som en viktig faktor.

Mollestad og Bäckström konkluderer med at typografene i relativt stor grad ble rammet av survivor syndrome, mens journalistene i mindre grad opplevde slike symptomer. Typografene opplevde i liten grad nedbemanningen i 2005 som rettferdig. Deres følelse av jobbusikkerhet var høy og de fleste hadde liten grad av skyldfølelse. Videre hadde typografene liten tillit til ledelsen, men ikke mistillit. I tillegg fant de at enkelte hadde sterke tegn på depresjon og tretthet, mens andre ikke hadde det i det hele tatt. Journalistene følte imidlertid relativt høy grad av rettferdighet. De følte liten grad av jobbusikkerhet og hadde heller ingen tegn på skyldfølelse. De hadde også mindre tegn på depresjon og tretthet. Journalistklubben gikk derimot i bresjen for å fremme mistillitsforslag mot sjefsredaktøren. Dette var det eneste sterke tegnet journalistene hadde på survivor syndrome, alle de andre var så godt som fraværende. På bakgrunn av dette hevder de at journalistene har hatt svake tegn på survivor syndrome, og at de i minimal grad ble rammet av syndromet.

Et interessant funn som de trekker frem er at selv om journalistene i sterk grad opplevde mistillit og bedrag, så har ikke dette hatt innvirkning for survivor syndrome. **De konkluderer derfor med at dersom en kun opplever én av dimensjonene, så vil ikke dette nødvendigvis føre til survivor syndrome.**

Det er et viktig skille mellom våre oppgaver, foruten det faktum at det er to forskjellige selskaper vi studerer. I Dagbladet var frivillige oppsigelser og sluttpakker virkemiddelet i

nedbemanningen, mens SAS Tech hovedsakelig har måttet si opp ansatte. I tillegg har de benyttet selvseleksjon i utvalgsmetoden, mens vi har benyttet oss av et systematisk utvalg.

2.4 HVORDAN LYKKES SOM LEDER UNDER EN NEDBEMANNINGSPROSESS?

Å lede endringsprosesser er av de vanskeligste og viktigste oppgaven en leder utfører. I en undersøkelse konsultentselskapet Assessit har gjort blant ca hundre norske ledere, viser det seg at lederne kritiserer nedbemanningsprosesser fordi de er dårlig planlagt og fordi bedriften ikke tenker helhetlig på prosessen, i tillegg til at de som må gå får mest oppmerksomhet. Ikke overraskende sier de at mange bedrifter mangler tydelige retningslinjer når det gjelder kommunikasjonsbehandlingen og de gjenværende i organisasjonen.

Kommunikasjon synes å være et nøkkelord i endringsprosesser. Trygghet skapes ved åpenhet, ærlighet og forutsigbarhet. Det å få svar på spørsmål, å tørre å snakke om det som opptar dem, oppleve at svarene er ærlige; at det som er sagt skal skje faktisk skjer, er viktig. Medarbeiderne er da mer forberedt på det som kommer og dermed bedre rustet til å takle det. Når lederne og medarbeiderne har god kommunikasjon og spiller på lag, og bedriften har fokus på det menneskelige aspektet, opprettholdes effektiviteten, produksjonen gjenopptas raskt og ønskede resultater nås.

Gary Yukl som er en av de mest kjente forskerne innen endringsledelse har presentert en rekke retningslinjer for hvordan ledere bør opptre under endringsprosesser (Yukl, 2006). Han deler opp i organisasjonsorienterte og personorienterte handlinger. Videre vil vi nå presentere de organisasjonsorienterte handlingene vi anser som viktigst. Yukl sier at før endringsprosessen settes i gang er det viktig å finne ut hvem som vil motsette seg og hvem som vil lette endringsprosessen. Dette er av stor betydning for hvordan type strategi en bør velge. Videre er det viktig å opparbeide en koalisjon med bred støtte for endringene. For at endringen skal bli vellykket er det viktig at en har støttespillere utenfor organisasjonen og på alle nivåer innad i organisasjonen. Yukl sier også at det er viktig med kompetente endringsorienterte personer i nøkkelstillinger. Å endre relevante aspekter ved organisasjonsstrukturen er nok en viktig handling. En vellykket innføring av en ny strategi krever at organisasjonsstrukturen endres slik at den blir i tråd med den nye strategien. Går vi over til de personorienterte tiltakene så hevder Yukl at det er svært viktig at en forbereder de

ansatte på hvordan de kan tilpasse seg endringene best mulig. Hvis folk ikke er i stand til å takle de radikale endringene, vil de bli deprimerte eller opprørske. Selv de som er positivt innstilte er ikke immune overfor problemene en langvarig endringsprosess medfører. Støtte under selve endringsprosessen er også essensielt. Det gjelder for ledere å sørge for at de ansatte får den hjelpen de trenger til å mestre omstillingen og eventuelle problemer som oppstår underveis. Kommunikasjon underveis hvor det vises til fremskritt og progresjon i endringsprosessen er viktig for å opprettholde motivasjon og gi arbeiderne tro på at dette kan bli en suksess. Som leder er det også veldig viktig at en selv gir uttrykk for at en er engasjert i endringene og har troen på at dette skal bli bedre enn før. Det er viktig å være synlig og delta på de endringsorienterte tiltakene en har mulighet til. Som siste punkt presenterer Yukl at en må sette folk i stand til å gjennomføre endringene. Et endringsprogram vil sannsynligvis ikke lykkes hvis toppledelsen prøver å diktere i detalj hvordan det skal iverksettes av alle deler i organisasjonen. Støttespillere på alle nivåer i organisasjonen bør utrustes til å gjennomføre endringene på sin egen måte. Dette vil være lurt siden mellomledere gjerne kjenner sine underordnede bedre enn toppledelsen, og har større mulighet til å tilpasse strategier og tiltak slik at de ansatte klarer å gjennomføre endringene.

2.4.1 The Realistic Downsizing Preview

Donia og Appelbaum (2001) presenterer i artikkelen “The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome Part I and II” en modell som ledere kan benytte seg av for å få gjennomført en vellykket nedbemanning. **The Realistic Downsizing Preview (RDP)**, som modellen kalles, forsøker å fremme mer positive reaksjoner fra de ansatte som er involvert i nedbemanningsprosessen gjennom et rammeverk for kommunikasjon, både før, under og etter selve nedbemanningen. Resultatene skal komme gjennom at ledelsen gir presis og grundig informasjon på rette tidspunkt og at de behandler alle ansatte med respekt og verdighet, uansett stilling. Ryggraden i modellen er at en ved å adressere atferd som kan assosieres med survivor syndrome før nedbemanningen, vil kunne minimere de negative effektene som survivor syndrome fører med seg.

RDP bygger på modellen The Realistic Job Preview (RJP) (Wanous, 1973). RJP er en modell som fokuserer på å forberede nyansatte på den stillingen de skal inn i. Her dreier det seg om at den nyansatte skal få vite hva som kreves av en i jobben og skape realistiske forventninger. Det sentrale er kommunikasjon av informasjon før selve jobben begynner, noe som vil skape

mer positive reaksjoner fra de nyansatte. Dette skyldes at antallet overraskende hendelser reduseres og det blir dermed ikke så mange utfordringer underveis som en ikke klarer å takle. RJP er svært utbredt og forskning på modellen har vist at den reduserer gjennomtrekk i tidlige stadier i arbeidskarrierer i stor grad.

Rettferdighetsteori (Equity teori) er den grunnleggende basen for RDP modellen. Teorien ble utviklet av J. Stacy Adams (1963) og fokuserer på likeverd som motivasjonsfaktor. Det blir lagt spesielt vekt på at likeverd har relativt sterke motiverende og ikke-motiverende effekter på menneskers innsatsvilje og generelle motivasjon i arbeidet. Belønning oppfattes som en relativ størrelse ved at arbeidstakere sammenligner sin egen innsats og utbytte i jobben med det andre yter og får igjen. Likeverdstilstand regnes som tilfredsstillende og rettferdig, og oppnås når en føler at det er likeverd i innsats/utbytte i forhold til den en sammenlikner seg med. Med andre ord må venstresiden i likningen være lik høyresiden. Hvis en ikke føler at det er likeverd vil man oppleve likeverdsspenning.

Mange overlevende føler at de oppsagte gjorde akkurat det samme som dem selv, og det blir derfor en ulikhet i likningen siden de oppsagte ikke fortsetter å få noe igjen for det arbeidet de har lagt ned. Likningen blir spesielt vanskelig å utjevne når de overlevende ikke forstår beslutningsprosessen og når nedbemanningen skjer uventet og plutselig.

Ifølge Adams (1965) er det seks mulige måter å takle ubalansen på; endre innskudd, endre uttak, fordreie selvopplevelsen, fordreie opplevelsen av andre, velge et annet referanseobjekt eller slutte. Det siste er helt klart det mest drastiske, og noe organisasjonen og ledelsen selvsagt ønsker å unngå. Spesielt i nedbemanningsprosesser er dette et sentralt tema, da det viser seg at det ofte er en høy grad av frivillige oppsigelser etter en nedbemanning (Trevor & Nyberg, 2008). Dersom de ansatte opplever prosessen som rettferdighet, vil de føle en større tilknytning til organisasjonen og dette vil igjen kunne hindre frivillige oppsigelser (Mishra & Spreitzer, 1998).

Basert på dette skal ledere bruke RDP til direkte å påvirke den oppfattede rettferdigheten i nedbemanningsprosessen. Her må lederne sørge for å gi både overlevende og oppsagte grundig informasjon og behandle dem med verdighet og respekt. Resultatet er bedret konsentrasjon og høyere effektivitet i arbeidet.

Den psykologiske kontrakten som gjerne oppstår mellom arbeidsgiver og arbeidstaker den dagen arbeidsforholdet opprettes, oppleves ofte brutt når et selskap annonserer en nedbemanning. De ansatte føler seg sviktet av organisasjonen og blir dermed usikre på om de kan stole på ledelsen og organisasjonen i framtiden. RDP legger derfor vekt på viktigheten av at denne kontrakten gjenopprettes. Kontrakten skal fungere som kjernen i forholdet mellom arbeidsgiver og hver enkelt ansatt, og den skal føre til at det skapes gjensidig tillit og respekt. Når de ansatte informeres og inkluderes i prosessen i god tid før nedbemanningen begynner, vil de føle en stor grad av empowerment og innse at de har en rolle i prosessen. Empowerment er et engelsk ord som gjerne oversettes til bemyndiggjøring på norsk. Det er imidlertid slik at empowerment har tre betydninger; å gi makt eller autoritet til, å gjøre i stand til og å tillate (Amundsen og Kongsvik, 2008). Empowerment har blitt et veldig populært forskningstema siden begrepet oppsto på begynnelsen av 1980-tallet. Et stort antall positive konsekvenser er identifisert (Blosc, 1987; Howard, 1998; Thomas & Velthouse, 1990); sterkere tilknytning til oppgaven, større initiativ, bedret evne til å takle motgang og tilbakeskritt, mer innovasjon og økt læring, høyere jobbtilfredshet, sterkere tilknytning til organisasjonen og mindre gjennomtrekk. Gjennom empowerment og god dialog mellom ledelse og ansatte forventes det at den psykologiske kontrakten igjen skal opprettes.

Kommunikasjon er svært viktig i modellen. Caudron uttrykker dette på følgende måte:

“Communication - formal, informal, verbal and nonverbal - may hold the key to preventing survivor syndrome from ever occurring.” (Caudron, 1996)

Ærlighet og timing i informasjonsdelingen er sentrale nøkkelord for ledelsen. RDP skal gi de ansatte informasjon om de gjennomgripende endringene i systemet, så vel som de endringene som direkte vil påvirke den enkelte ansatte. Labib og Appelbaum (1994) hevder at det i mange tilfeller er nok å ha jevnlig dialog med ledelsen, som igjen kan kommunisere informasjon videre nedover i organisasjonen. Hvis de ansatte slipper å bruke mye tid på å få besvart sine spørsmål vil de i stedet kunne bruke tiden på å gjenoppbygge organisasjonen. I en nedbemanningsprosess vil de ansatte være nærmest desperate etter å få informasjon (Brockner, 1992). Lederne må kommunisere årsakene til nedbemanningen. Dette bør gjøres om og om igjen underveis i prosessen slik at alle får det med seg og har det i bakhodet. Videre må de ikke bare legge vekt på kommunikasjon av selve oppsigelsene, men også kommunisere muligheter til f.eks. karriereplanlegging og støttetjenester som er opprettet.

Utvikling og trening er også sentrale emner i modellen og gjelder både for ledelsen og de underordnede. En nedbemanning fører som nevnt ofte til endret arbeidsmengde og andre oppgaver enn en tidligere har hatt ansvar for. Derfor er det viktig at de ansatte får den nødvendige treningen de trenger slik at de effektivt takler den nye arbeidsdagen og kan ta kontroll over sin egen utvikling og karriere. De overordnede må på den andre siden få den treningen de trenger for å kunne kommunisere effektivt og forstå sine underordnedes behov og reaksjoner.

Lederne er de som er satt til å guide de overlevende. Derfor er det hovedsakelig deres ansvar at de overlevende sitter igjen med tillit til og tro på organisasjonen. I følge Noer (1993) vil lederne knytte sterkere bånd til de ansatte hvis de gir av seg selv og viser at de også er sårbare. Trening er essensielt for at ledere skal kunne forstå de ansattes behov og bedre kunne assistere de ansatte i prosessen. De må opparbeide seg en forståelse av de følelsene de overlevende sannsynligvis vil oppleve, slik at de derigjennom kan gjenkjenne når de ansatte har behov for hjelp og hvordan de kan hjelpes. Totalt sett kan en si at når lederne er mer empatiske og villige til å hjelpe sine ansatte, så vil de kunne hindre at de overlevende rammes av survivor syndrome. Et viktig element underveis er tilstedeværelse. Lederne må ifølge Boroson og Brockner (1992) legge utstrakt vekt på å være synlige; de må gå rundt blant de ansatte, holde døren åpen og vise seg frem gjennom hele nedbemanningsprosessen. På denne måten vil de vise de ansatte at de er der for dem.

Det er fire dimensjoner som må tas hensyn til i implementeringen av RDP. Først kommer den strategiske dimensjonen som innebærer at beslutningen om nedbemanning må være nøye gjennomtenkt og deretter må årsakene eksplisitt formidles til de ansatte. Ledelsen må også klargjøre endringer som skjer i de ulike stillingene og varsle dersom det er oppgaver og stillinger som elimineres vekk. Det er også viktig at nedbemanningen er en del av en langsiktig plan og at prosessen planlegges så godt at den ikke dras ut. Den neste dimensjonen er knyttet til de ansatte generelt og dreier seg om gjenoppretting av de psykologiske arbeidskontraktene og rett kommunikasjon og forståelse av de ansatte. I den tredje og den fjerde dimensjonen skilles det mellom ofrene og de overlevende. Når det gjelder de som blir oppsagte, er det viktig at de får beskjed så tidlig som mulig, siden dette blir sett som etisk korrekt og rettferdig også av overlevende. Dermed hinder man en negativ smitteeffekt som kan oppstå dersom de oppsagte behandles uetisk. Det er to faktorer som er spesielt sentrale med tanke på de overlevende; at de syns de oppsagt har blitt rettferdig behandlet og at de føler

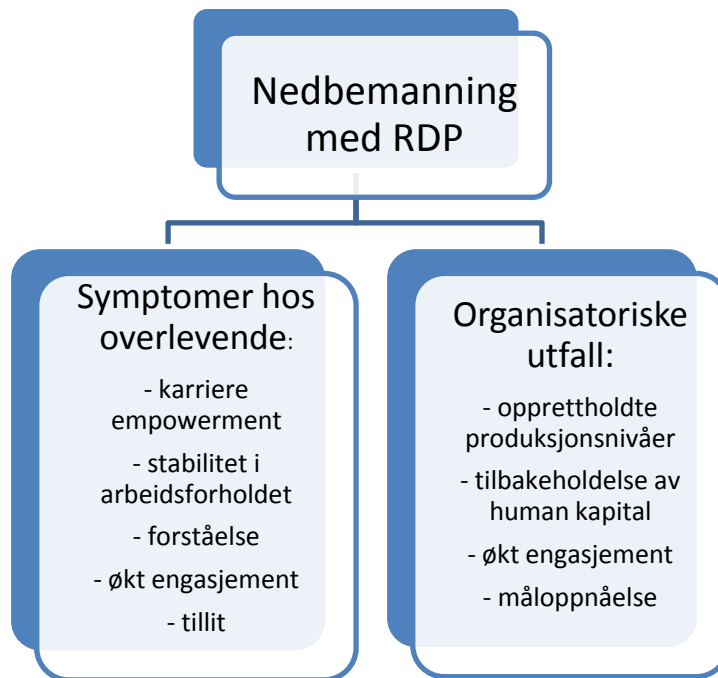
at ledelsen er klar over de problemene som kan oppstå etter nedbemanningen. Her er det viktig at ledelsen forklarer de overlevende hvilke tiltak de har gjort for ofrene og at de raskt eliminerer uviktige oppgaver og stillinger slik at de overlevende kan konsentrere seg om de viktigste oppgavene.

Etter nedbemanningen fortsetter lederne å spille en signifikant rolle i forbyggingen og minimeringen av de negative effektene med survivor syndrome. Nedbemanningen gjør at organisasjonen forandrer seg. Ledelsen bør gjøre det de kan for å utnytte fordelene en slik fundamental transformasjon kan bringe med seg. De må forsøke å få en sterkere organisasjon, noe som best oppnås ved å inkludere de overlevende. En bør la de ansatte få være innovative og komme med forslag på hvordan forventede problemer kan løses. Videre bør lederne legge vekt på å berike jobbene til de overlevende i så stor grad som mulig, slik at de oppfatter arbeidet som mer interessant, blir mer motiverte og legger ned mer innsats enn tidligere. Lederne må gjøre de ansatte oppmerksomme på de nye mulighetene endringen har medført. Mange overlevende føler at det er få gode muligheter igjen etter en nedbemanning, men i realiteten er det gjerne slik at mulighetene bare blir annerledes. Noen virkemidler lederne kan benytte seg av for å synliggjøre mulighetene er å sette de ansatte til å gjøre nye oppgaver som er greit oppnåelige, belønne de ansatte når de når nye mål og lage eksplisitte karrierestiger for hver enkelt. Når medarbeiderne oppnår suksess og i tillegg blir belønnet og ser at de har muligheter til å utvikle seg, vil de bli mer motiverte og produktive.

Oppsummert er altså RDP et verktøy, basert på litteratur fra mange års forskning og erfaringer, som ledere kan benytte seg av i en nedbemanningsprosess. Det er viktig å legge en plan med en gang beslutningen om nedbemanning tas. God informasjonsflyt og kommunikasjon, samt empati både før, under og etter selve nedbemanningen er essensielt for at de overlevende skal takle endringene på en god måte. En suksessfull implementering av RDP avhenger i stor grad av effektiv bruk av alle kommunikasjonskanalene i organisasjonen. Prosessen begynner med at beslutningen om nedbemanning grunner i organisasjonens fremtidige eksistens og konkurranseevne, og slutter med spesifikk mål for å skape selvstendige og motiverte ansatte.

Dersom RDP implementeres som tenkt, kan det føre til at en unngår survivor syndrome og i stedet får ansatte som utvikler større tillit til selskapet og viser høy grad av empowerment. RDP skal bidra til at de ansatte forstår at endringene er nødvendige og at de

blir involvert i prosessen og føler seg integrert. I modellen under viser vi hvilke utfall en vellykket RDP strategi kan føre med seg på individ- og organisasjonsnivå.



2.4.2 Noers sorgintervensjonsmodell

Noer har også presentert en modell for hvordan ledelsen kan hjelpe de overlevende å takle nedbemanningsprosessen. Denne modellen kalles intervensjonsmodellen (1993). Noer sier at symptomene ved overlevelse av alle former traumer krever kraftige intervensjoner. De vil ikke forsvinne av seg selv, og en del vil også kunne forsterke seg over tid dersom det ikke gjøres noe med dem. Intervensjonsmodellen består av fire steg. Det første steget består i å takle oppsigelsesprosessen. Selv om dette er det første nivået som kommer på et tidlig punkt i nedbemanningsprosessen er det svært viktig. Nivå 1 hindrer de overlevende fra å synke for dypt ned i depresjons- og skyldfølelse, og holder dem flytende inntil mer permanente tiltak er på plass. Kommunikasjon er et sentralt nøkkelord på dette nivået. De ansatte trenger all den info de kan få om prosessen og de må også ha mulighet til å få svar på det de lurer på. Lederne må legge utstrakt vekt på å kommunisere alt som skjer både muntlig og skriftlig. Selv om fri flyt av info er viktig, er det ikke nok og en må bevege seg videre til neste nivå.

Nivå 2 handler om å legge til rette for sorg. Disse intervensjonene skal hjelpe de ansatte å få frem undertrykte følelser. Her er gruppearbeid svært sentralt. Det er en god ide å bruke allerede etablerte team eller grupper, som kan møtes flere ganger og gjerne bistås av en intern konsulent. Dette nivået leder igjen til nivå 3.

Nivå 3 intervensjoner går ut på å bryte kjeden av samhørighet. Samhørigheten karakteriseres gjerne av at personens verdi og identitet er basert på å tilfredsstille og kontrollere andre. Disse intervensjonene er mer komplekse enn de på nivå 1 og 2 og er mer fokusert inn mot at hvert enkelt individ skal få troen på en god fremtid i organisasjonen. Fokus dreies med andre ord fra gruppe nivå til individnivå.

Det siste nivået i Noer intervensjonsmodell, nivå 4, går ut på å utvikle systemer som er tilpasset den nye organisasjonen. På dette nivået er det forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som er sentralt. Intervensjonene skal hjelpe begge parter å bevege seg videre. Et av de viktigste virkemidlene er å fjerne forskjeller mellom fast-, deltids- og midlertidige ansatte. Organisasjonen må bli mer fleksibel og legge forholdene til rette for at hver enkelt overlevende skal mestre den nye tilværelsen på en best mulig måte.

2.5 HVORDAN LEDERNE PÅVIRKES

Overfor har vi vist til forskning på hvordan gjenværende ansatte blir påvirket av en nedbemanningsprosess der de mister mange av sine kolleger. Dette har vært et populært forskningstema de siste tiårene. Det har imidlertid vært få som har fokusert på hvordan ledelsen blir påvirket. Ved å se på hvordan ledere påvirkes av en slik prosess, vil en få et mer komplett bilde av hvilke menneskelige kostnader nedbemanning har. Dessuten er det viktig fordi ledere har stor innvirkning på atferd og oppfattelsen til resten av de ansatte. Ansatte ser ut til å være spesielt oppmerksomme på holdningene og atferden til sine overordnede ved store omstillinger som nedbemanning (Wiesenfeld et al., 2000). Ledere som håndterer prosessen med engasjement og åpenhet kan redusere negative reaksjoner både hos de som har måttet gå og de som blir værende igjen i organisasjonen (Folger & Skarlicki, 1998). Likeledes vil ledere som har kunnskap om og kontroll over beslutningene, samt ikke frykter for sin egen jobb, redusere følelsene av hjelpsløshet og usikkerhet hos sine underordnede (DeWitt et al., 2003).

Generelle resultater av forskning på området indikerer at ledere blir mindre påvirket av nedbemanning. De beholder en sterkere tilknytning til organisasjonen, ser oftere prosessene som rettferdige og opplever mindre jobbusikkerhet (Armstrong-Stassen, 1993; Luthans & Sommer, 1999). Forklaringer på hvorfor ledere blir mindre påvirket inkluderer det faktum at de er mer inkludert i prosessen og at de har bedre tilgang til informasjon om årsakene til nedbemanningen og selve prosessen. Likevel viser tidsstudier mindre organisatorisk tilknytning og dårligere prestasjoner blant ledere som opererer i et nedbemanningspreget miljø (Armstrong-Stassen, 1998).

Kets de Vries og Balazs (1997) har utført en studie der de studerer helseeffektene hos ledere som implementerer og gjennomfører nedbemanningsprosesser. De gjennomførte intervjuer av 80 ledere i stor multinasjonale selskaper for å få klarhet i hvordan de reagerte på den stressede arbeidssituasjonen en nedbemanning gjerne medfører. Kets de Vries and Balazs fant mange ulike reaksjoner fra de som tilpasset seg situasjonen greit til depresjon, søvnløshet og kynisme. Lederne viste også tegn på rollekonflikt og rolletvetydighet når de prøvde å forsone sin rolle som ”byggere” av organisasjonen og beskytter for de ansatte med rollen som ”utfører.” Skyldfølelsen og den indre konflikten resulterer ofte i utmattelse og en følelse av mislykkethet. Dette gjelder spesielt i situasjoner der lederne har vært med på gjentatte nedbemanninger.

3.0 SYNTSE

I dette kapitlet vil vi spisse teorifokuset ytterligere. Vi vil kort oppsummere det vi har presentert i det foregående kapitlet og tydeliggjøre vårt fokus videre i oppgaven. Vi vil til slutt presentere to modeller som forklarer sammenhengene mellom de faktorene vi konsentrerer oss om.

3.1 OPPSUMMERING AV TEORI OG SPISSING AV VIDERE FOKUS

Endringsprosesser har i dag blitt en naturlig del av organisasjoners virksomhet. For å henge med i stadig skiftende omgivelser og konkurranseforhold må bedrifter fornye og forbedre seg for å overleve. Som oftest er det små endringer som skjer hele tiden, men innimellom må større og mer gjennomgripende endringer til fordi situasjonen organisasjonen befinner seg i krever det. Finanskrisen er en slik hendelse som har ført til at mange selskaper må tenke nytt og gjøre vesentlige endringer for å overleve. Nedbemanning er en av de mest radikale formene for endringer, og særlig gjelder dette dersom det er en stor andel som må gå og de gjenværende får endrede arbeidsforhold. Nedbemanning kan skje i ulike former. SAS Tech, vår casebedrift, har i hovedsak benyttet oppsigelser som virkemiddel i nedbemanningen.

I mange tilfeller viser det seg at de som får fortsette i organisasjonen blir glemt; alt fokus legges på å støtte de som må gå. Dette fører til uheldige virkninger, og i enkelte tilfeller resulterer det at de som blir igjen i organisasjonen lider mer enn de som må gå. Forskning har vist at de fleste som må gå skaffer seg nytt arbeid raskt og kommer inn i en ny arbeidssituasjon som de er mer fornøyde med enn den de tidligere hadde. For de som blir værende igjen i organisasjonen, blir den nye jobbhverdagen gjerne svært annerledes enn tidligere. Et stadig mer omdiskutert fenomen er det som kalles **survivor syndrome** som vi tidligere i oppgaven har definert som **"a prevalent consequence of downsizing and restructuring, and denotes the emotional, psychological, and organizational repercussions faced by those who remain employed, or survive the redundancy program"** (Wolfe, 2004).

Joel Brockner og David Noer er to av de som har forsket mest på fenomenet survivor syndrome. Noer har kommet frem til at det spesielt er tolv ulike følelser og reaksjoner som kan assosieres med survivor syndrome. Selv om vi vil ta alle i betraktning, kommer vi spesielt

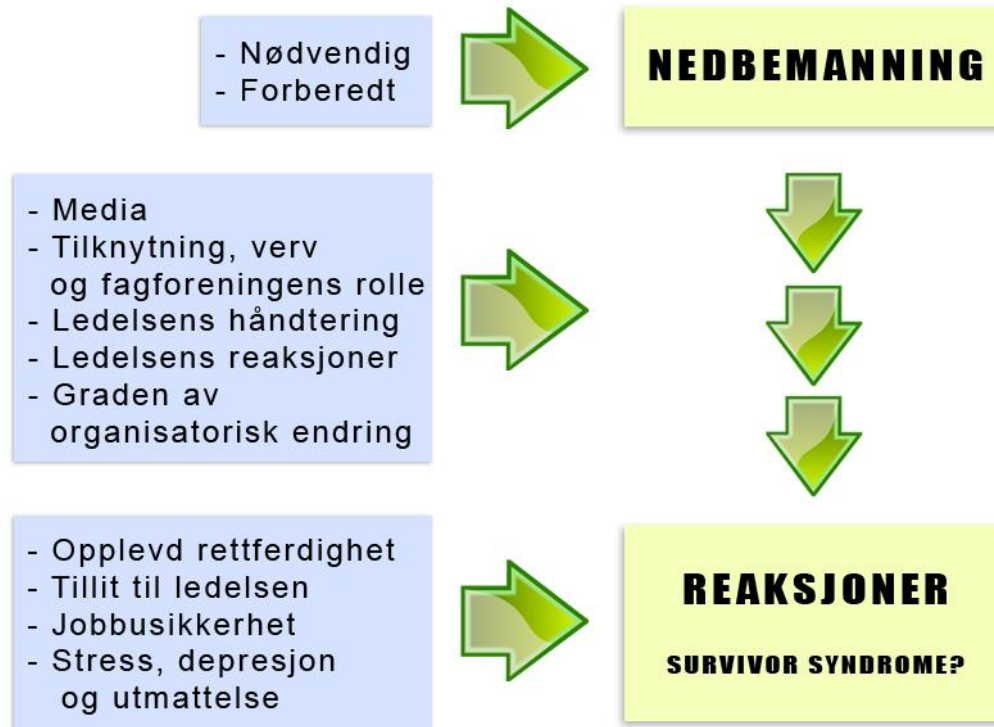
til å fokusere på **jobbusikkerhet, tillit til ledelsen, opplevd rettferdighet og stress, depresjon og utmattelse**. Noer og Brockner fremhever opplevd rettferdighet og jobbusikkerhet som de viktigste faktorene som fremmer survivor syndrome. Derfor var det naturlig å fokusere på disse. Stress, depresjon og utmattelse fremheves også av flere forskere som normale reaksjoner på omstillinger som medfører store endringer for de overlevende. Noer og King inkluderer begge slike symptomer i beskrivelsen av fenomenet survivor syndrome og vi synes det er viktig å ha med slike fysiske reaksjoner i tillegg til de mer følelsesmessige. På bakgrunn av at vi har lagt stor vekt på ledelsens rolle i prosessen var det også naturlig for oss å ha med den følelsen som går på tillit til ledelsen. Vi tror at disse sentrale dimensjonene vil gi oss gode indikasjoner på om de ansatte har blitt rammet av survivor syndrome i større eller mindre grad.

I teoridelen har vi presentert ulike forhold som kan påvirke forekomsten av survivor syndrome. Følt nødvendighet, hvor forberedt de ansatte er på endringene, informasjon og kommunikasjon før og underveis i prosessen, behandlingen de oppsagte får og hvorvidt de overlevende føler seg ivaretatt underveis og etter selve nedbemanningen nevnes som viktige faktorer. Dersom mange av disse faktorene ikke oppleves tilfredsstillende kan det resultere i negative reaksjoner og utvikling av survivor syndrome hos de ansatte.

Videre vil vi også fokusere på ledelsens rolle i prosessen fordi vi anser at de spiller en sentral rolle for hvordan de ansatte påvirkes. Vi kommer til å se på hvordan de har håndtert dette og hvordan de har opplevd det å sitte med ansvaret i en så viktig og tung prosess. Det er viktig å huske på at ledelsen også blir en form for overlevende. Ovenfor har vi presentert RDP-modellen som vi kommer til å bruke aktivt i analysedelen. Denne modellen mener vi vil kunne gi oss et godt svar på hvor godt planlagt prosessen har vært, og hvorvidt ledelsen har forberedt arbeidsstokken så godt som mulig for den store endringen de nå har vært igjennom.

Når det gjelder hvordan ledelsen selv reagerer er det klart at dette også kan spille en sentral rolle for utfallet av nedbemanningen. Lederne ses gjerne på som en forgrunnsfigur og de ansatte er mer oppmerksomme enn vanlig på hvordan ledelsen oppfører seg og takler hverdagen under og etter en nedbemanning.

3.2 MODELL



På bakgrunn av tidligere funn har vi satt opp en modell som vi bruker som et utgangspunkt. Modellen begynner med den uavhengige variabelen **nedbemannning**, der vi anser **opplevd nødvendighet** og hvor godt **forberedt** de ansatte var som de viktigste faktorene. Det forventes at disse faktorene vil påvirke de overlevendes reaksjoner i stor grad. Når det gjelder reaksjonene har vi lagt vekt på dimensjonene **opplevd rettferdighet**, **tillit til ledelsen**, **jobbusikkerhet** og **stress, depresjon og utmattelse**. Vi antar ut fra tidligere forskning at disse reaksjonene vil kunne gi oss svar på om noen av de overlevende har utviklet **survivor syndrome**. Imidlertid forventer vi at det er en del variabler som kan virke inn på sammenhengen mellom nedbemannning og reaksjoner. Som modererende faktorer har vi sett på **medias rolle**, **tilknytning, verv og fagforeningenes rolle**, **ledelsens håndtering**, **ledelsens reaksjoner** og **graden av organisatorisk endring**. Vi antar at disse faktorene kan endre reaksjonene noe ut fra det som er forventet etter analysen av den opplevde nødvendigheten og hvor godt forberedt de ansatte var.

Media har en sentral plass i samfunnet og vi antar at de har en viss påvirkningskraft også på de overlevende i selskapet. Vi tror mye negativ medieomtale kan styrke de negative

reaksjoner og survivor syndrome. I mange artikler fokuseres det utelukkende på negative ting og media spår gjerne dystre fremtidsutsikter for selskaper som ikke har prestert den siste tiden. Dette antar vi kan gjøre at de overlevende blir mer usikre på fremtiden, noe som igjen kan slå negativt ut på jobbusikkerhet, tillit til ledelsen og stress, depresjon og utmattelse. På den andre siden kan positiv omtale og spesielt fokus på resultatforbedringer gjøre at en del blir mer positive til fremtiden, og at det således fører til mindre negative reaksjoner enn vi venter ut fra den opplevde nødvendigheten og hvor godt forberedt de overlevende var.

Når det gjelder **verv, tilknytning og fagforeningens rolle**, så antar vi at det å besitte ulike verv medfører en ekstra belastning som kan forsterke negative reaksjoner og forekomsten av survivor syndrome. Det vil også være slik at de som er sterkt tilknyttet sine kolleger og selskapet kan oppleve sterkere reaksjoner underveis og etter nedbemanningen.

Ledelsens håndtering ser vi på som en svært viktig modererende faktor. Håndteringen vil, hvis den oppleves som god, kunne redusere sannsynligheten for negative reaksjoner og survivor syndrome. Dårlig håndtering fra ledelsens derimot, kan føre til at reaksjonene blir verre enn forventet. Med ledelsens håndtering er det først og fremst informasjon, kommunikasjon og tiltak for de overlevende og de oppsagte vi vektlegger.

Ledelsens reaksjoner kan også påvirke relasjonen nedbemanning → reaksjoner. Ledelsen er forgrunnsfigurer, som de overlevende gjerne ser opp til og lytter til. Dersom ledelsen viser stor usikkerhet med tanke på fremtiden og viser lav tilknytning til selskapet kan det føre til forsterkede negative reaksjoner og større fare for survivor syndrome.

Graden av organisatorisk endring opplever vi også som en faktor som kan være utslagsgivende. Store endringer i arbeidshverdagen, både i form av endrede oppgaver, større arbeidsmengde og nye miljøer kan skape usikkerhet og stress. Dette kan igjen øke sannsynligheten for utvikling av survivor syndrome.

Dersom det er ansatte som i sterk grad er berørt av dimensjonene vil vi kunne konkludere med at de er rammet av survivor syndrome.

Vi vil i analysen gå gjennom alle faktorene og se på de overlevendes reaksjoner. Vi bruker modellen som et utgangspunkt og ser til slutt på om våre funn stemmer overens med modellen vi har presentert.

4.0 METODE

I dette kapittelet presenterer vi de metodene vi har benyttet i oppgaven. Metode er viktig i all forskning; uten skikkelig metode får en ikke troverdige resultater. Vi vil først presentere oppgavens tilnærming, design og strategi. Deretter vil vi gå nærmere inn på utvalg av respondenter og datainnsamling. Videre vil vi kort ta for oss utarbeidelsen av intervjuguidene og analysen av innsamlede data. Til slutt vil vi se på styrker og svakheter ved oppgaven og avslutte med noen etiske betraktninger.

4.1 FORSKNINGSTILNÆRMING

I en oppgave av denne typen skilles det i faglitteraturen mellom induktiv og deduktiv tilnærming. Sander (2004) forklarer forskjellen på denne måten: En induktiv fremgangsmåte vil si at en først observerer et fenomen eller prosess for å skaffe seg innsikt i en problemstilling. Deretter bruker man denne innsikten til å formulere en teori eller hypotese som man kan teste. Teorien danner altså ikke grunnlaget for observasjonen. En induktiv tilnærming vil dermed si at en beveger seg fra enkeltobservasjoner til allmenne generaliseringer. En induktiv tilnærming er dermed nyttig hvis en ønsker å komme frem til ny viten. En deduktiv tilnærming er det motsatte av induktiv tilnærming. Her tar en utgangspunkt i eksisterende teori og bruker dette som utgangspunkt for empiriske observasjoner. En deduktiv tilnærming er dermed egnet til å teste om en teori eller hypotese er sann. Rene induktive og deduktive tilnærminger er to ytterpunkter. Vår tilnærming befinner seg mellom disse ytterpunktene. Vi har tatt utgangspunkt i tidligere teori og forskning på nedbemanning og survivor syndrome. Dette har vi brukt som grunnlag for våre valg av fokusområder. Målet har hele tiden vært å få en dyp innsikt i de reaksjonene som har oppstått og derfor har vi forsøkt å gå lengre enn bare å finne reaksjoner. Vi har sett på hva som ligger bak reaksjonene og prøvd å se hvilke faktorer det er som har vært utslagsgivende i selskapet vi har studert. På bakgrunn av dette har oppgaven både deduktive og induktive innslag siden vi tar utgangspunkt i teori, men ikke tester denne i streng forstand.

4.2 FORSKNINGSDESIGN

I følge Saunders et. al. (2007) er forskningsdesign en generell plan for hvordan en vil svare på problemstillingen. Det er hovedsakelig formålet med forskningen som avgjør hvilken type

forskningsdesign som vil bli benyttet. Det er vanlig å dele inn i tre ulike typer studier; eksplorerende, deskriptive og kausale.

Siden vi var interessert i å utforske fenomenet survivor syndrome og få en dypere forståelse av det, var det naturlig med et eksplorerende forskningsdesign. Eksplorerende forskning betyr nettopp det å utforske et fenomen (kunnskapssenteret.com). Vi har som nevnt vært ute etter å se hva som ligger bak de reaksjonene som oppstår, ikke bare se de og sammenligne. Gjennom et eksplorerende design har vi fått muligheten til utforske fenomenet slik vi ønsket. Denne tilnærmingen er fleksibel og tilpasningsdyktig og dette var svært nyttig for oss siden vi da kunne gjøre tilpasninger underveis etter hvert som vi fikk ny innsikt.

4.3 FORSKNINGSSTRATEGI

Valg av forskningsstrategi guides av problemstilling og objektiver, hvor mye stoff som er tilgjengelig om emnet, samt mengden tid og ressurser en har tilgjengelig. Saunders et al. (2007) presenterer i sin bok "Research Methods for Business Students" syv ulike forskningsstrategier. Vi vil her kun gå inn på casestudier, som er den strategien vi benyttet oss av. Robson (2002) beskriver casestudier som en forskningsstrategi som inkluderer en empirisk undersøkelse av et bestemt fenomen innenfor en kontekst i det virkelige liv, ved bruk av flere beviskilder. En fordel ved casestudier er at en kan gå i dybden innenfor et ganske avgrenset felt. Imidlertid reiser dette problemstillinger om hvorvidt de resultatene en finner er representative for flere enn den utvalgte casebedriften, om det er andre faktorer som spiller inn enn de variablene som er inkludert i modellen og derigjennom om studien kan gjentas av en selv eller andre med samme resultat.

Et viktig valg knyttet til casestudier er om man skal se på et eller flere case. Vi har her valgt å gjøre et komparativt casestudie der vi ser på et selskap, men flere undercase i form av avdelinger innen selskapet. Dette ga oss muligheten til å gjøre sammenligninger mellom de ulike avdelingene, men siden det kun er et selskap vi har sett på kan vi ikke bruke resultatene til å generalisere utenfor selve casebedriften. Vi vil ikke kunne si at våre funn vil gjelde i andre selskaper som opererer i andre kontekster.

4.4 UTVALG

Utvalget vårt bestod av 16 respondenter fra SAS Tech. Av disse var det fire fra ledelsen, to fagforeningsledere, fem fra produksjon og fem fra planlegging og administrasjon. Vi ønsket å se på ledelsens håndtering, hvorvidt de ble påvirket av å lede en slik prosess, i tillegg til de ansattes synspunkter og reaksjoner på prosessen. Dermed var det naturlig å intervju de fire i ledelsen som var mest involvert i prosessen. Når det gjelder utvalget av de ansatte så skjedde dette ved at vi fikk tildelt lister med alle de ansatte i de to gruppene vi ønsket å sammenligne, produksjon og planlegging. Listene var satt opp etter ansiennitet, så hver liste begynte med den i gruppen som hadde lengst ansiennitet og sluttet med den som hadde kortest. Ut i fra disse listene gjorde vi så et systematisk utvalg på fem personer fra hver gruppe. Vi tok utgangspunkt i antallet som var på listene og valgte et intervall som gjorde at vi fikk med både den første og siste på listen, samt jevnt fordelt respondenter i mellom. I tillegg snakket vi med fagforeningslederne for de fagforeningene som har flest medlemmer innen de to kategoriene for å få et mer overordnet bilde av hvordan de overlevende har reagert.

4.5 DATAINNSAMLING

Data kan samles inn ved hjelp av kvalitative og kvantitative metoder. Begrepene kvalitativ og kvantitativ refererer til egenskaper ved data (Grønmo, 1996). Både kvalitative og kvantitative data avspeiler egenskaper og kvaliteter ved de fenomenene som studeres. Hovedforskjellen er at kvalitative metoder går ut på at man samler inn ikke-numeriske data, mens kvantitative metoder gir numeriske data. Kategoriseringen skjer på forhånd når man benytter kvantitative metoder, mens den skjer i etterkant ved kvalitative metoder. Det er svært vanlig å benytte seg av flere kvalitative eller kvantitative metoder, samt å kombinere de to metodene. Den vanligste formen for innsamling av kvantitative data er spørreskjema i ulike former. Kvalitative data samles som regel inn ved hjelp av ulike typer intervjuer. Her deler Saunders et. al inn i strukturerte, semi-strukturerte og dybdeintervjuer. Eksplorerende forskning tilsier at det kan være vanskelig å vite nøyaktig hva en skal spørre om. Derfor benyttet vi oss av semi-strukturerte intervjuer, der vi har mulighet til å tilføye nye tema og spørsmål underveis.

4.5.1 Semi-strukturerte intervjuer

Semi-strukturerte intervjuer baserer seg på en liste med ulike temaer og spørsmål som bør dekkes i løpet av intervjuet. Spørsmålene kan variere noe fra intervju til intervju. Det er ingen fast spørsmålsrekkefølge og en stiller gjerne tilleggsspørsmål og spinner videre på det respondenten har å komme med. Denne intervjuformen gir dermed mulighet for å kunne gå i dybden samtidig som man sikrer at en får informasjon om det som kreves for å kunne svare på problemstillingen. Wengraf (2001) presenterer fremgangsmåter for hvordan kvalitative, semi-strukturerte intervjuer bør gjennomføres. Han peker på at slike intervjuer er: ” *high-preparation, high-risk, high-gain, and high-analysis operations*”, og legger vekt på to forhold en må ta hensyn til. For det første påvirkes intervjuene av mange faktorer både under intervjusituasjonen og analysen, og dette er det viktig at intervjuer tar hensyn til. Videre er det essensielt at semi-strukturerte intervjuer er godt planlagt, siden det kreves mye improvisasjon underveis.

Under intervjuene var vi begge til stede, samtidig som vi benyttet oss av taleopptaker. Den ene av oss hadde hovedansvaret for å lede samtalen, mens den andre noterte og kom med oppfølgingsspørsmål. På denne måten fikk vi muligheten til å ta grundige notater underveis, samtidig som vi kunne observere kroppsspråk og reaksjoner. Vi opplevde det som en stor fordel å være to under intervjuene. Det at vi var to til stede gjorde det lettere å få med seg alt som ble sagt, samt at vi kunne være sikrere på at vi oppfattet ting på rett måte. I tillegg gjorde det analysefasen enklere fordi vi da kunne diskutere de ulike intervjuene og oppklare eventuelle problemer. Alle respondentene aksepterte at vi benyttet taleopptaker. Dette gjorde etterarbeidet, og spesielt transkriberingen lettere for oss. Siden vi kunne ta utgangspunkt i det som virkelig ble sagt og ikke bare notater, kunne vi nå være helt sikre på å få gjengitt akkurat det respondenten fortalte.

4.6 INTERVJUGUIDENE

Vi valgte å utarbeide to ulike intervjuguider, en til ledelsen og en til de overlevende. Dette gjorde vi fordi ledelsen og de overlevende var i ganske ulike situasjoner og har sett prosessen fra ulike vinkler. I starten av intervjuguidene presenterte vi kort oppgavens formål, vårt ståsted, sa at besvarelsen av alle spørsmål var frivillig og spurte om respondenten var komfortabel med at vi benyttet taleopptaker under intervjuet. Ved utarbeidelsen av spørsmålene i intervjuguidene gikk vi nøye gjennom teorien vi har benyttet og lagde spørsmål

basert på denne teorien. Vi sørget for å få dekket alle emner og aspekter vi var interessert i å få svar på. De første spørsmålene var relativt åpne og ufarlige, og var formulert slik at respondenten skulle bli litt ”varme i trøyen.” Etter hvert spisset vi spørsmålene mer, og de ble mer personlige og gikk mer i dybden. På de spørsmålene som var knyttet til de viktigste faktorene og dimensjonen vi har sett på spurte vi også respondentene om hvordan den generelle oppfattelsen av dette var blant deres nærmeste kolleger. **Selv om utvalget kun besto av fem personer fra hver gruppe gjorde dette at vi fikk et tydelig bilde av den generelle oppfattelsen i kategorien, noe som har gjort at vi kan generalisere innen kategoriene i større grad.** Vi sørget for å ha en del av de samme spørsmålene til både ledelsen og de overlevende. Dette ga oss mye interessant informasjon, og avslørte at det var tydelige forskjeller i oppfattelsen av en del ting sett fra ledelsens synspunkt og fra de overlevende. Vi vil påpeke at intervjuguidene kun har fungert som et utgangspunkt for intervjuene. Underveis i prosessen har vi gjort endringer i intervjuguidene som vi har sett har vært nødvendige. I hvert enkelt intervju har rekkefølgen på spørsmål, og også antall spørsmål variert. Dette ble naturlig etter hvert som intervjuene utviklet seg.

4.7 DATAANALYSE

Vi transkriberte intervjuene kort tid etter intervjuene hadde funnet sted. Dette opplevde vi som en stor fordel fordi vi da hadde intervjuene friskt i minne og ganske lett kunne huske hva de enkelte respondenten hadde sagt. Under transkriberingen benyttet vi opptak og notater. Bruk av opptak gjør transkripsjonen nøyaktig, gjør at det blir liten sannsynlighet for feil, men er svært tidkrevende. Likevel synes vi absolutt at det var verdt strevet fordi vi da kunne bruke nøyaktige sitater til å understreke og eksemplifisere meninger og reaksjoner. Bruken av slike sitater synes vi også resulterer i en mer troverdig oppgave.

For å analysere kvalitative data er det flere metoder som kan benyttes. Vi valgte metoden dataoppsett og analyse (Miles & Huberman, 1994), som i hovedsak består av tre trinn. Først kommer datareduksjon der det sentrale er å oppsummere og forenkle. Deretter kommer selve dataoppsettet der en organiserer data i diagrammer og visuelle oppsett som matriser og nettverk. Til slutt vil en så kunne trekke og verifisere konklusjoner. Vi lagde en matrise for de overlevende og en matrise for ledelsen for å kunne se mønstre og sammenhenger i svarene. Vi satte opp de ulike respondentene langs den horisontale aksen og ulike variabler og faktorer

langs den vertikale. Deretter kategoriserte vi den enkelte respondents svar innen hvert emne på en skala og plottet dette inn i matrisen.

Etter at denne jobben var gjort var det mye lettere å se likheter, ulikheter og trender både innen de ulike gruppene og mellom de ulike gruppene.

4.8 FORDELER OG ULEMPER MED KVALITATIVE INTERVJUER

Kvalitative intervjuer er den beste metoden når det er mange og komplekse spørsmål som skal besvares. Det gir mulighet til å få utdypende forklaringer på hvorfor folk mener og reagerer som de gjør. Dessuten foretrekker mange respondenter et personlig intervju fremfor lange spørreskjemaer.

Det vil imidlertid medføre en del problemer knyttet til datakvalitet å bruke en slik kvalitativ metode. Validitet og reliabilitet er begreper som er sentrale når en vurderer kvaliteten på den nye kunnskapen eller innsikten studien kommer med. Validitet innebærer om studien måler det den har til hensikt å måle, altså om de data en har samlet inn er relevante for problemstillingen en har definert. Reliabilitet omhandler hvorvidt studien er pålitelig og om dataene er reproducerbare. En studie kan være pålitelig uten å være valid, men kan aldri vurderes som valid uten å være pålitelig (Spector, 1981). Som et resultat av dette er det studiens validitet som er avgjørende, og det er dermed sentralt å ta hensyn til dette i planlegging og gjennomføring. For å oppfylle kravene til validitet benyttet vi oss av omfattende forsknings- og analysemetoder. Sammen med nøye planlegging og ved å gi god informasjon til respondentene øker dette validiteten. I tillegg sørget vi for å benytte oss av flere ulike datakilder, såkalt triangulering. Dette er et virkemiddel som hjelper oss med å bekrefte at de funnene vi gjør er korrekte.

4.9 ETIKK

I hele forskningsprosessen har vi vært veldig bevisste på å overholde generelle etiske prinsipper. Vi er klar over at det å gå inn i menneskers reaksjoner og følelser kan være belastende for den enkelte. Dette har vi tatt hensyn til og vi har ikke på noen måte presset respondentene til å svare. Vi har også vært nøye med å oppbevare konfidensielle data forsvarlig, og vi har lagt stor vekt på å bevare anonymitet og ikke tilpasse svar til oppgaven vår.

5.0 CASEBESKRIVELSE

I denne delen av oppgaven vil vi gi en dypere beskrivelse av casen vår. Vi vil begynne med å snakke generelt om flybransjen og problemene som har oppstått her. Videre vil vi beskrive SAS- konsernet, før vi spisser inn mot SAS Tech AB. Her vil vi beskrive selskapets utvikling de senere årene, si litt om årsakene til avgjørelsen om nedbemanning og gi en nøye beskrivelse av selve nedbemanningsprosessen. I den siste delen vil vi vektlegge tiltak ledelsen har gjort for å gjøre nedbemanningen så vellykket som mulig.

5.1 FLYBRANSJEN

”Det är akut för många bolag just nu. Det är den värsta krisen som flyget varit med om.”

(Anders Lidman, svensk flyanalytiker og konsulent til Aftonbladet 29.10.08)

Utsagnet beviser at en av de bransjene som har lidd mest i løpet av det siste årets krise i verdensøkonomien, er flybransjen. Høsten 2008 ble preget av konkurser i flere store flyselskaper som det britiske flyselskapet XL, danske Sterling og slovakiske SkyEurope. I tillegg har kjemper som Alitalia, American Airlines og Spanair slitt kraftig de senere årene (e24.no 14.09.08).

Terrorangrepene i USA 11. september 2001 førte til en kraftig nedgang i antall flypassasjerer. Den internasjonale luftfarten var allerede i økonomiske problemer før terrorangrepene i USA, men det som skjedde den 11. september gjorde krisen akutt. Det franske flyselskapet Air France er et bevis på den enorme innvirkningen terrorangrepene hadde. De opplyste at selskapet tapte nesten 490 millioner kroner i løpet av de ti første dagene etter terrorangrepet 11. september 2001 (boarding.no, 11.09.05). I perioden etter terrorangrepene fikk mange selskaper så store økonomiske problemer at de måtte erklære seg konkurs. United Airlines, som i dag fremstår mer solid enn noen gang, erklærte seg faktisk konkurs i desember 2002 (nrk.no, 09.12.02). De hadde to fly i terrorangrepene og var på den tiden verdens nest største flyselskap. Også American Airlines og Delta Airlines, de to andre store amerikanske flyselskapene, har vært svært nære konkurs (boarding.no, 11.09.05).

Selv om terrorangrepene i New York førte til en markant nedgang i flytrafikken, kan sentrale kilder i SAS opplyse om at finanskrisen har ført til en tre ganger så stor nedgang i flytrafikken.

Årsaken til at det ikke er flere selskaper som har gått konkurs det siste tiåret er sterk subsidiering fra statlige hold og snille og tålmodige kreditorer.

5.2 SCANDINAVIAN AIRLINES (SAS)

Informasjonen som presenteres om SAS kommer fra deres hjemmesider, avisartikler og intervjuer med ledelsen i SAS Tech. Det er ingen tvil om at SAS også er sterkt påvirket av krisen og vandrer på vaklende grunn. Flere medieutsagn beviser dette:

SAS är inte ensamt om att vara i kris men man har större bekymmer än andra eftersom man började inse den nya världen lite för sent. Man har en kostnadsbild som har levt kvar för länge med 15, 20 procents högre löner, traktamenten och pension.

(Anders Lidman, svensk flyanalytiker og konsulent til Aftonbladet 12.08.09)

SAS Gruppen hadde en nedgang i passasjertrafikken på 17,1 prosent i august 2009 sammenlignet med samme måned i 2008.

(Pressemelding SAS, 07.09.09)

En av lederne vi intervjuet ga uttrykk for at SAS selv må ta sin del av skylden for deres posisjon i markedet nå: *"Jeg syns at SAS er for passive. I mine øyne har SAS klart det kunststykket å komme i en underdog situasjon vis-à-vis Norwegian; å gå fra å være Skandinavias flaggførende flyselskap som har bygd opp hele flyindustrien her til å bli en klippe helt ut på sidelinjen. Det er ikke riktig volummessig. Men ute i det offentlige rom fremstår det sånn."*

Aksjekursen de siste tre årene for SAS Norge viser problemene selskapet har opplevd den siste tiden:



SAS ble grunnlagt i 1946 fra de skandinaviske selskapene Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskap A/S (DNL) og Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA) (scanair.no, 28.10.09). I dag går det et hovedskille i SAS mellom det som heter Core SAS og SAS Individual holdings. Under viser vi denne inndelingen i en modell:



(sasgroup.net, 30.10.09)

Scandinavian Airlines er igjen delt inn i SAS Norge, SAS Danmark og SAS Sverige. SAS-konsernet har rundt 150 destinasjoner. Av disse opereres rundt 55 destinasjoner av SAS i Norge, fra Longyearbyen i nord til Las Palmas i sør. SAS Norge er landets største flyselskap med 440 avganger i døgnet, og er et heleid datterselskap i SAS konsernet. Selskapet driver ruter i Norge, samt mellom Norge og det øvrige Europa. Årlig frakter SAS i Norge om lag 10 millioner passasjerer (sasgroup.net, 30.10.09).

Som følge av store tap i SAS gruppen innså ledelsen at noe drastisk måtte gjøres høsten 2008. De utarbeidet da en ny strategi for SAS som fikk navnet Core SAS. Strategien ble presentert for offentligheten 09.02.09. Strategien skal forsterke SAS sin posisjon og lønnsomhet, og kommer til å gi bedre forutsetninger for økt konkurransekraft og selvstendighet. Som navnet tilsier går strategien ut på at SAS skal ha et større fokus på sin kjernevirksomhet, det de kan aller best. De vil konsentrere seg om det Nordiske markedet, og har solgt seg ut av og skal selge sine eierandeler i selskapene AirBaltic, Spanair, Spirit, Air Greenland, BMI, Estonian Air og Skyways. De skal redusere sin kapasitet og ha fokus på lønnsomme ruter, noe som innebærer en reduksjon i SAS sin flåte med 10 % på kortrutene og 18 % på langrutene. Flåten skal telle 130 fly på kort- og mellomlange ruter og 9 fly på langrutene (twin8.blogspot.com, 03.02.09). Videre skal de styrke fokuset på de forretningsreisende og bygge opp et enda bedre bonusprogram. De har også lagd nye ordninger for bedrifter. De vil fortsette utviklingen av service og verktøy for å minimere reisetiden og maksimere verdien for kundene. Dette kaller de "Service And Simplicity" (flysas.com, 04.03.09).

Når det gjelder kostnadene ble det opprinnelig sagt at et kostnadskutt på 4,5 Mrd SEK i SAS gruppen måtte til. Det har i senere tid blitt ytterligere oppjustert. Per dags dato har en klart å spare inn nærmere 2,5 Mrd, noe de selv sier seg fornøyd med (dn.no, 05.11.09). SAS sin tidligere administrerende direktør i Norge, Ola H. Strand sa til NTB i februar at de ønsket å komme ned til det kostnadsnivå som Norwegian har. Det vil si nærmere 20 prosent ned totalt, fordelt på de aktivitetene de hadde på det tidspunktet.

Antallet ansatte skal ned til ca 14000, en reduksjon på ca 9000. De har lagt fokus på å skape en enklere, mer effektiv og strømlinjeformet organisasjon. SAS International-organisasjonen opphører som egen enhet (twin8.blogspot.com, 03.02.09). Tre nye baseorganisasjoner blir bygd opp i Oslo, København og Stockholm som en del av den sentrale organisasjonen. Disse kommer til å ha ansvar for både kort- og langrutetrafikken. SAS Ground Services virksomhet kommer dessuten til å integreres i disse basene (twin8.blogspot.com, 03.02.09).

5.3 SAS TECH AB

Mye av informasjonen som presenteres i dette delkapitlet har kommet frem under intervjuer med den øverste ledelsen i SAS Tech AB. I tillegg har vi også benyttet en del avisartikler, internettsider og interne dokumenter.

SAS Group er det fjerde største flyselskapet i Europa med over 1500 daglige avganger og rundt 150 destinasjoner. Konsernet har nær 300 fly i sin flåte (sasgroup.net, 30.10.09). SAS Tech AB (STS), som vi fokuserer på, er en del av SAS Group. SAS Tech er en ledende tilbyder av vedlikeholds-, reparasjons- og overhalingstjenester til den nordiske og baltiske flyindustrien. Hovedkvarteret ligger på Arlanda i Stockholm, og de har også avdelinger på Gardermoen og i Tallin (sastech.net, 31.10.09). I begynnelsen av 2009 hadde de ca 2500 ansatte, men dette antallet har blitt kraftig redusert. I avdelingen på Gardermoen har ca 240 av de 650 ansatte måttet gå det i 2009.

SAS Tech AB har vært organisert på forskjellige måter og hatt forskjellige navn. De var et konsortia fram til 2004, hvor det var et dansk, et svensk og et norsk konsortia. Etter det ble det splittet i ASer. SAS Teknisk var et eget AS før man pga myndighetsgodkjenning ble et AB. Nå er det et Norskregistrert Utenlandsk Foretak – en norsk filial av et utenlandskregistrert selskap (NUF), av det svenske ABet SAS Tech AB.

5.4 EFFEKTIVISERINGS- OG NEDBEMANNINGSPROSESSEN I SAS TECH

Det var i desember 2008 at ledelsen i SAS Tech og SAS gruppen innså at noe måtte gjøres for å sikre fortsatt fremtidig drift i teknisk avdeling i Norge. Mye av årsaken til dette var den forventede nedgangen i flyvninger og utfasingen av flytypen MD-80, som vi vil komme nærmere inn på senere.

Pilene pekte nedover i de fleste deler av SAS-gruppen, men SAS Tech har hele veien hatt lønnsom drift. Likevel innså en at omstillinger og effektivisering også måtte til i denne delen av virksomheten. De store kostnadskuttene en var avhengig av medførte at alle deler av SAS sin virksomhet ble berørt i stor grad. På et tidspunkt ble det faktisk foreslått at alt teknisk vedlikehold skulle outsources, men øverste leder i SAS Tech kom raskt på banen og argumenterte for at dette ville bli svært kostbart på sikt. Noe av fordelen med å ha egne

flyteknikere, sveisere med flere, er at de raskt kan fly dit problemene er. Som en illustrasjon sa han at dersom et fly fikk f.eks skrogskader i England, ville det kunne ta flere uker hvis andre selskaper skulle gjøre jobben, mens deres egne ansatte ville kunne klargjøre flyet på et par dager. Dermed sier det seg selv at det er mye penger å spare på å ha kapasitet til å utføre slike oppdrag selv.

I sommer kunne vi se følgende i Stavanger Aftenblad:

”På grunn av nedgang i flytrafikk ser SAS seg nødt til å fase ut deler av teknisk vedlikehold. Mellom 200 og 250 vil bli oppsagt i løpet av året.” (Stavanger Aftenblad, 30.07.09)

– *Siste fase av nedbemanningen vil først bli avsluttet i slutten av året, men det er klart allerede nå at produksjonen vil avta dramatisk, sier direktør Per Magne Mathisen i SAS Technical Services Norge.* (Stavanger Aftenblad, 30.07.09)

Dette viser at det tok tid før det virkelig ble mye oppmerksomhet rundt nedbemanningen i SAS Tech i media. Mens de ansatte allerede ble informert i februar var det først i sommer at det virkelig gikk opp for omverdenen at noe drastisk var i ferd med å skje i SAS Tech.

Ledelsen i SAS Tech sier at nedbemanningen skyldes både en reduksjon i flytrafikken generelt og en utfasing av flytypen MD-80. Vedlikehold av denne flytypen har vært kjernevirksomheten for SAS Tech i mange år. Totalt har de hatt tre ulike spor, der et har vært forbeholdt MD-80, et annet Boeing 737 og det siste lettere vedlikehold. MD-80 har vært den flytypen som har krevd mest omfattende service og når denne flytypen har vært inne på de tyngste sjekkene har de stått inne og blitt arbeidet med i flere måneder. Basert på disse opplysningene er det lett å se at når vedlikeholdet av denne flytypen har forsvunnet, så må kapasiteten reduseres og virksomheten legges om.

Kvalitet er også et nøkkelord. Gjennom hele sin levetid har SAS Tech levert høy kvalitet på sine tjenester og sikkerhet har hele tiden vært førsteprioritet. Dersom en overlater mye av oppdragene til andre vil en ikke ha like god kontroll over kvaliteten. Høy kvalitet er imidlertid kostbart og kilder i SAS Tech hevder at det til tider har vært gjort for grundig arbeid med flyene. I visse tilfeller kommer flyene ut i bedre stand enn når de ble bygget. Kvalitet koster, og sammen med det høye lønnsnivået i Norge har SAS Tech ikke mulighet til å konkurrere med f.eks landene i Øst-Europa på kostnader per time vedlikehold.

I løpet av januar 2009 utarbeidet ledelsen i SAS Tech noen alternativer for hvordan SAS Tech kunne forbedre lønnsomheten. Disse alternativene ble presentert for ledelsen i SAS gruppen. I begynnelsen av presentasjonen redegjøres det for årsakene til at noe må gjøres:

”Reduksjon av MD-80 flåten antas å medføre konsekvenser for Base Production i Oslo når produksjonslinjen ikke lenger er kontinuerlig. Analyser viser at den tekniske sektoren innenfor SAS har et vesentlig høyere kostnadsnivå enn våre nærmeste konkurrenter. Raske og omfattende strukturelle tiltak er nødvendig for å skape forutsetninger for en kostnadseffektiv virksomhet.”

(Internt dokument fra SAS Tech AB til SAS AB)

Det ble presentert tre ulike alternativer, der to av disse inkluderte vesentlige endringer i forhold til daværende situasjonen. Fortsettelse av virksomheten slik den fremsto på tidspunktet da var første alternativ. Dette alternativet medførte samme kostnadsbilde som i dag og ble listet som et referansenivå for de to andre. Det neste alternativet som ble presentert innebar rendyrket Line-virksomhet, som innebar slutt på alt tungt vedlikehold. Dette ville totalt sett gi det største besparingspotensialet. Her var også omfattende kutt i administrasjon og støttevirksomhet lagt til grunn. Siste alternativ som ble presentert for ledelsen i SAS gruppen var en mellomting mellom de to forgående. Her skulle en fortsette med en linje med tungt vedlikehold på Boeing 737 i tillegg til lett vedlikehold. Alternativet ble presentert med noe mindre besparingspotensiale enn alternativ to, men det ville gi grunnlag for høyere fleksibilitet, beredskap, og kompetanse for større jobber. Omfattende kutt i administrasjon og støttevirksomhet var også lagt til grunn her. Sporet med tungt vedlikehold skulle dele all vesentlig administrasjon og støttefunksjoner med Line-virksomheten i en felles organisatorisk modell.

Administrerende direktør i SAS Tech var tydelig på at selskapet på lang sikt ville være best tjent med å opprettholde drift av noe tungt vedlikehold (Base). Da ville selskapet fremdeles være i besittelse av den kompetansen slikt vedlikehold krever, og en ville kunne spare utgifter ved å gjøre slikt arbeid selv. Øverste leder i SAS Tech har stor gjennomslagskraft internt i SAS gruppen og han klarte å overbevise toppledelsen i SAS om at alternativ tre, med et spor på tungt vedlikehold i tillegg til lett vedlikehold, var den beste løsningen.

Det er mange personer som har vært inkludert i utformingen av nedbemanningen. De viktigste personene er administrerende direktør Per Magne Mathisen, HR-sjef Erik Sannerud,

økonomisjef Marianne Opsahl og produksjonslederne Per Stokke og Erik Trondsen. I tillegg har de ulike fagforeningene selvsagt hatt sitt å si i prosessen.

Per Magne Mathisen kom tilbake til SAS i 2002. Han har tidligere jobbet som direktør på Fornebu i 10 år, fra 1986 til 1996. Mathisen ble spurt flere ganger om å komme tilbake og det var hele tiden klart at hans oppgave ville bli å effektivisere virksomheten. Mer konkret gikk oppgaven ut på å bygge ned og rasjonalisere teknisk divisjon. Fra 2002 hadde han ansvar for hele produksjon i alle landene og pendlet til Stockholm. Her bodde han på hotell 3 dager i uken, noe som innebar at han tilbrakte lite tid på Gardermoen. Mathisen var med på å utarbeide en strategi for en snuoperasjon. Den gang var det over 4000 totalt i SAS sin tekniske divisjon. Mathisen spesifiserer at det de driver med nå er en forlengelse av den strategien. Hovedelementene har vært å sentralisere det tyngste arbeidet. De har jobbet med effektivisering og industrialisering av de prosessene der det har vært mulig. De har hatt fokus på kjernekompetansen og har outsourcet en del ikke tekniske oppgaver til selskaper som hadde en helt annen kostnadsramme. I 2002 hadde de en kapasitet i Base Maintenance på over 1 mill manntimer. Det var alt for mye. I tillegg overtok de Braathens i Stavanger og kjøpte/fikk verkstedet i Tallinn, noe som medførte enda høyere kapasitet. Resultatene har vi sett i form av kraftig nedbemanning de siste årene. Det har vært nedbemanning på alle baser og en av prosessene det har vært mest fokus på er Stavanger-basen som ble tilnærmet stengt. Mathisen begrunner den nedleggelsen med at en ikke plasserer en bensinstasjon på en sidevei om en har mulighet til å plassere den ved en hovedvei. Da ble man sittende med basen i Stockholm, København og Oslo. Allerede tidlig på 2000-tallet så ledelsen i SAS at MD-80 flytypen ville gå ut. Opprinnelig var det tenkt at en skulle stenge MD-80 sommeren 2011, men stengingen har blitt fremskyndet flere ganger og siste fly gikk ut 31. oktober 2009.

Mathisen har vært med på flere nedbemanningsprosesser tidligere, både i SAS og i andre selskaper som NSB. Han ønsket at nedbemanningsprosessen skulle gjennomføres i flere trinn. Hovedårsaken var at en skulle slippe det store sjokket med en mer konsentrert nedbemanning. I tillegg ville det medføre mindre press på Human Resource avdelingen dersom oppsigelsene ble fordelt mer utover året. Lederen for HR avdelingen er Erik Sannerud. Han har vært ansatt i SAS siden 1972, og er dermed en av de som har vært lengst i SAS Tech.

19. februar ble fagforeningen informert om hva som skulle skje. Her ble det presentert 3 trinn som skulle gjennomføres i løpet av 2009. I alt er det syv fagforeninger som har vært involvert. De to største har vært Norsk Flyteknikerorganisasjon og Verkstedklubben. I tillegg har de

måttet forholde seg til og forhandle med fem mindre fagforeninger for de som er ingeniører, sivilingeniører og ledere og administrasjon. Gjennom hele prosessen har det vært fokus på å samarbeide med fagforeningen for å skape best mulige løsninger for de ansatte som bli værende igjen og de som blir sagt opp.

En av de viktigste byggsteinene for prosessen har vært defineringen av tre ulike grupper av de ansatte som har arbeidet med flyvedlikehold eller andre tjenester knyttet til dette. Arbeidet med inndelingen i grupper startet 27. februar og dette ble det brukt mye tid på. Baktanken med inndelingen i disse gruppene var at det skulle bli lettere å se hvilke behov en ville ha fremover, samt at arbeiderne skulle kategoriseres etter hvilken kompetanse de besitter. Dermed ville en kunne sikre et høyt kompetansenivå på tross av at ansiennitet likevel ville være det overordnede kriteriet. Fagforeningene var representert under møtene der gruppene ble utarbeidet og var sterkt delaktige i utarbeidelsen.

Gruppe 1 ble definert som flyteknikere og flyfagarbeidere. Dette var den klart største gruppen. **Gruppe 2 besto av de som hadde spesialkompetanse som flysveisere og Compositarbeidere.** Begge disse gruppene besto med andre ord av ansatte med en eller annen form for flyfaglig kompetanse. **Gruppe 3 ble da de som ikke var i besittelse av flyfaglig kompetanse.**

I tillegg til enighet med fagforeningen har selvfølgelig den juridiske faktoren også spilt en sentral rolle. I arbeidsmiljøloven er det blant annet spesifisert at hvis det er mulig å tilegne seg en bestemt kompetanse innen 6 måneder, så kan den ansatte kreve å bli vurdert på samme grunnlag som de som allerede er i besittelse av den bestemte kompetansen. Dette har vært et kjernepunkt i forhandlingene, men har ikke bydd på så stor problemer som ledelsen hadde fryktet. Det har imidlertid ført til et par rettssaker som enda ikke har vært oppe til prøving.

Ledelsen i SAS Tech satte seg så ned og begynte å se hvor mange en ville trenge fra de ulike gruppene og undergruppene. Neste steg var så å se på hvor mange som var i besittelse av de ulike kompetansene. Deretter ble ansiennitet gjeldene og de ansatte ble listet i sine respektive grupper etter ansiennitet. I noen tilfeller var det slik at folk gikk inn i en annen gruppe på bakgrunn av at de for kort tid siden hadde arbeidet med noe annet enn de gjorde på daværende tidspunkt. Dessuten ble det bestemt at de som opprinnelig tilhørte gruppe 1 eller 2 skulle få prøve sin ansiennitet i gruppe 3, dersom de kom til kort i sin opprinnelige gruppe. Når det gjelder de som er nærmest pensjonsalder, valgte man å holde disse utenfor, siden de uansett

ville gå av med pensjon i løpet av kort tid. De som var født i 1949 eller tidligere ble derfor ”fredet.”

5.4.1 Oppsigelseskriteriene

Alt i alt er det tre kriterier som har blitt vektlagt. Dette er **formell kompetanse**, som først og fremst vises i form av inndeling i grupper og bestemmelse av hvor mange som skulle være igjen, **ansiennitet** og **sosial forhold**. Den siste faktoren har hatt liten betydning, men vi har fått høre om et tilfelle der en fikk beholde jobben fordi kona, som også jobbet i SAS, ville få sparken. Generelt har det vært svært tungtveiende sosiale forhold som må ligge til grunn dersom dette kriteriet skulle gjøre seg gjeldende.

Når det gjelder **administrativt personell**, så har disse blitt holdt utenfor gruppeinndelingen som ble benyttet på resten av personalet. **Her har formell kompetanse vært hovedkriteriet.** Dette betyr at relativt nye ansatte har fått beholde jobben, i de tilfellene der de har mest kompetanse, på bekostning av ansatte med høyere ansiennitet.

Forskjellig ansiennitet har gjort seg gjeldende i de ulike gruppene, men den generelle tendensen er at **svært lang ansiennitet har vært nødvendig for å beholde jobben.** Et eksempel er malerverkstedet, der en trengte ansiennitet siden 1986 for å beholde jobben. Generelt har det vært rundt år 2000 som har vært grensen. Dette viser at SAS Tech er et selskap mange holder ut i lenge og der det er lite gjennomtrekk.

Underveis i prosessen har ledelsen mottatt mange frivillige oppsigelser. Dette skyldes blant annet at de har gitt samme vilkår ved frivillig oppsigelse som vanlig oppsigelse. Disse vilkårene innebærer blant annet lønn i oppsigelsestiden, men ikke plikt til å møte på jobb og billettrettigheter. I tillegg har de gitt mulighet til 3 års permisjon. Dette har medført at antallet som må sies opp på de ulike tidspunktene stadig har blitt redusert, og totalt sitter en igjen med at det er bare ca 120 som har måttet blitt sagt opp.

5.4.2 Trinnene i nedbemanningsprosessen

Tilbake til de ulike trinnene, så dreide dette seg om tidspunkter for oppsigelsene. **Første trinn ble gjennomført slik at de første oppsagt skulle vært ute 1. april.** Her var det primært støttepersonelle fra gruppe tre som ble sagt opp. Selv om en hadde planlagt oppsigelser av 32 personer på dette trinnet, ble det virkelige tallet så lavt som 19 på grunn av tidligpensjon og frivillige oppsigelser. Det er imidlertid viktig å spesifisere at fokuset til ledelsen hele tiden har vært på hvor mange som trengs i den fremtidige driften. Derfor har antallet som skal sies opp blitt justert mange ganger underveis.

Det andre trinnet i oppsigelsesprosessen fikk virkning fra 1. september og her var det ca 40 som måtte forlate SAS Tech. I dette trinnet var det hovedsakelig nedjustering av volumet på løpende vedlikehold som dannet grunnlag for oppsigelsene. I tillegg til produserende personell i Line (det lette vedlikeholdet), ble en del fra materialledelsen og planleggingsavdelingen sagt opp.

Det tredje trinnet, og foreløpig siste, er det klart mest omfattende. Her ble 78 ansatte informert om at de ikke lenger har en jobb å gå til. **Disse ansatte hadde jobb frem til 1. november.** På dette trinnet har ansatte fra alle de ulike gruppene av organisasjonen måttet gå. I tillegg har mange fra administrasjon og andre støttefunksjoner hatt sin siste arbeidsdag i SAS Tech.

I intervjuene med ledelsen har vi fått en god forståelse av hva de har vektlagt underveis i prosessen og hvilke tiltak de har kommet med. Ledelsen uttrykte klart at de hele veien har lagt vekt på åpenhet. Det har jevnlig vært såkalte allmøter i kantinen der administrerende direktør har informert om seneste nytt i prosessen. Under disse møtene har han også understreket at alle må være ”sin egen herre.” Med dette mener han at alle skal tenke på seg selv og gripe nye muligheter dersom de kommer. Som et tilleggsmoment når det gjelder dette, har de også gitt fritak for arbeidsplikt i oppsigelsestiden.

Etter ønske fra fagforeningene har det også vært mange andre bedrifter som har hatt informasjonsmøter og stands underveis. Forsvaret har vært til sted ved tre ulike anledninger og hatt storstilte arrangementer for å vise hvilke muligheter det finnes der. I tillegg har tog og helikopterbransjen vært til stede for å vise sin interesse for nye medarbeidere.

Administrerende direktør har lang erfaring fra lederstillinger i selskaper som har gjennomført nedbemanning og omstilling og han har lagt vekt på at dette skulle være en ”kirurgisk” prosess. Med dette mener han at ting har blitt gjennomført når det har vært planlagt. Har en sagt at det kun skal være 10 igjen i den avdelingen en bestemt dag, så har det kun vært 10 igjen når den dagen har kommet.

Vi kommer til å gå mer inn på ulike tiltak og ledelsens håndtering av prosessen i analysekapittelet. Der vil vi knytte det som har kommet frem i intervjuene opp mot teorien vi har presentert.

5.5 DET ”NYE” SAS TECH

I dag er det altså slik at SAS Tech utfører lett vedlikehold i stort sett samme skala som før nedbemanningen. Det har blitt noe mindre arbeid grunnet den generelle nedgangen i flytrafikken, men denne delen av virksomheten fortsetter stort sett som tidligere. Den store endringen knytter seg til det tunge vedlikeholdet, der over halvparten av de som jobbet med dette har måttet gå. Nå har de kun et spor igjen der det utføres tungt vedlikehold av Boeing 737 flymaskiner. I tillegg har det skjedd store forandringer i administrasjon og andre støttefunksjoner, der kuttene også har vært store. Alt i alt har nedbemanningen medført en reduksjon i antall ansatte fra ca 650 til 400 personer.

6.0 ANALYSE

I dette analysekapittelet vil vi gå grundig inn i modellen med de overlevende som vi presenterte i syntesekapittelet. Vi vil ta for oss modellen fra toppen, der vi finner den uavhengige variabelen nedbemanning, for så å bevege oss nedover på de faktorene vi antar kan ha påvirket relasjonen nedbemanning → reaksjoner. I kapittel 7 vil vi gå videre i modellen og se på reaksjonene som har oppstått.

I analysen gjør vi en hovedinndeling i de som jobber i planlegging og administrasjon og de som jobber i produksjonen, det vil si med flyene. Vi vil sammenligne de to kategoriene og beskrive likheter og forskjeller mellom de to. Videre vil vi under de ulike kategoriene beskrive likheter og forskjeller knyttet til ulike undergrupper i hver kategori, som forskjellen mellom kvinner og menn, alder og forskjeller mellom de som jobber med tungt og lett vedlikehold. Siden vi også har spurt de overlevende om hvilket inntrykk de har av den generelle oppfattelsen på mange av punktene, vil vi kunne generalisere til en viss grad innen de ulike kategoriene.

6.1 FØLT NØDVENDIGHET OG HVOR FORBEREDT RESPONDENTENE VAR

I toppen av modellen finner vi nedbemanning, som er den uavhengige variabelen. Vi antar at den opplevde nødvendigheten og hvor godt forberedt de overlevende var på det som har skjedd, er de faktorene som er viktigst for hvordan de overlevende reagerer. I intervjuene spurte vi respondentene om hvordan de følte situasjonen for selskapet hadde endret seg i løpet av det siste tiåret og vi stilte dem også direkte spørsmål om de syntes at omstillingen og nedbemanningen som ble gjort nå var nødvendig. Formålet med å stille slike spørsmål knytter seg opp mot det faktum at det vil være lettere å akseptere nedbemanningen dersom den ses som helt nødvendig for at selskapet skal overleve. De fleste syns det er bedre at det er noen som må gå, enn at selskapet ikke overlever og alle til slutt må ut å finne seg nytt arbeid. Når det gjelder survivor syndrome, så vil sterk grad av følt nødvendighet i de fleste tilfeller være en hemmende faktor på utbredelsen og graden av syndromet. Dersom det imidlertid er mange som anser nedbemanningen som unødvendig, vil dette kunne resultere i at flere rammes av survivor syndrome og at mange rammes i sterkere grad. Som beskrevet i teorikapittelet vil den opplevde nødvendigheten avhenge av om den ansatte ser årsakene til nedbemanningen, om

hun eller han føler at det passer inn med selskapets strategi og om den ansatte føler at andre tiltak er gjennomført for å redusere kostnader og øke inntekter.

6.1.1 Planleggere og administrativt personell

Den generelle oppfattelsen blant de som jobber i planlegging og administrasjon er at nedbemanningen og omstillingsprosessen er helt nødvendig. De fleste svarte uten betenkningstid ja på spørsmålet om de føler dette var en nødvendig prosess. Imidlertid er det mange som spesifiserer at det først og fremst er for SAS gruppen som helhet dette gjelder. En av respondentene uttalte følgende: *” SAS kunne ikke fortsatt slik de gjorde for en del år siden. Da var det egne folk som satt og døyte flyene; gav de navn. Etter hva jeg har hørt var det en gruppe på 5-6 personer.”* De fleste har klare oppfatninger om at økt konkurranse og et for høyt kostnadsnivå er hovedårsakene til nedbemanningen. Årsakene til det høye kostnadsnivået mener de ligger i for gode betingelser hos mange ansatte, samt for mange ansatte i forhold til arbeidet som gjøres. De legger vekt på en svært komplisert organisasjonsstruktur som fører til unødvendig mange hierarkier. I tillegg nevner noen finanskrisen som en utløsende faktor.

De fleste ser at noe nedbemanning var nødvendig i SAS Tech på Gardermoen også, siden det er et spor som blir borte med utfasingen av MD-80. **Likevel mener så godt som alle i administrative stillinger og i planleggingsavdelingen at nedbemanningen har vært for stor på dette området.** Arbeidsmengden har økt betydelig og mange har fått nye oppgaver som krever mye. De fleste har en generell oppfattelse av at arbeidshverdagen har blitt mye mer krevende. Kort oppsummert ser imidlertid alle respondentene i kategorien klare årsaker til nedbemanningen og dette kan være med på å øke graden av opplevd nødvendighet.

Når det gjelder om nedbemanningen er i samsvar med selskapets overordnede strategi, så sier mange at de føler at SAS ikke har hatt noen tydelig strategi de siste årene. Flere sier at det er på tide med en strategi som fokuserer mer på kjernevirksomheten; flyreiser i Nord-Europa og business-segmentet, slik Core SAS gjør. Det er imidlertid delte meninger om dette og noen uttrykte også at de syns det burde gå flere flyvninger fra Oslo. Dette tilsier igjen at de ikke er enige i de store kuttene i avdelingen på Gardermoen, siden de ønsker mer flytrafikk på Gardermoen, som igjen vil føre til mer arbeid for de som driver teknisk vedlikehold. Her kan vi altså konkludere med at det er svært delte meninger om det er riktig å nedbemanne i så stor

grad som det har blitt gjort. Noen mener at SAS skal være et stort selskap som skal ha reiser for alle og til et stort antall destinasjoner, mens andre mener at en i stedet skal være et mindre og mer fokusert selskap.

De fleste mener at ledelsen i SAS Tech på Gardermoen ikke har hatt noe de skulle sagt i saken, og at de kun har måttet forholde seg til det den øverste ledelsen i SAS-gruppen har krevd. Her er det likevel verdt å merke seg at det var en klar forskjell mellom de kvinnelige og mannlige respondentene. **Kvinnene følte at ledelsen og SAS Tech som selskap var mer selvstendige enn det mennene uttrykte.** En av mennene sa at han mente ca 90 % av bestemmelsene kom fra den øverste ledelsen i SAS-gruppen, og dette viser tydelig at han mener at ledelsen på Gardermoen har svært liten grad av selvstendighet. På tross av et høyt kostnadsnivå mener nesten alle at ledelsen og de som sitter med ansvaret for å selge inn vedlikeholdstjenester til avdelingen på Gardermoen skulle gjort en bedre jobb. En av respondentene hadde spesielt klare meninger angående dette:

”Det skulle helt klart vært lagt mer vekt på å få inn eksternt arbeid. Vi, SAS Tech Gardermoen, var de eneste i tillegg til Boeing som gjorde en modifikasjon på noen av de eldste flyene; skifte platestrukturen rundt alle vinduene. Arbeidet skal gjøres på samtlige 737-Classic over hele verden. Herregud vi kunne tjent massevis av penger. Vi kunne hatt et eget spor som drev med det. Vi hadde jo noen som skulle selge SAS Tech ut. Den ene ble kalt for Stappmett og den andre ble kalt Livredd. Det var nok kanskje ikke de riktige til å selge inn tjenester.”

I en bransje som flybransjen er kvalitet på tjenestene veldig viktig, og de beste flyselskapene vil være villige til å betale litt ekstra for å være sikker på at flyene er i god stand.

Alt dette viser at **respondentene i denne kategorien syns ledelsen ved SAS Tech på Gardermoen har vært for passive.** De mener de ikke har gjort nok for å skape mer inntekter, men i stedet fokusert på å nedbemanne for å bedre resultatene.

Går vi over til å se på hvor godt forberedt de ansatte var på den nedbemanningen de nå har vært igjennom, så finner vi her nokså ulike oppfattelser. Et par av respondentene uttrykte at de hadde sett det her komme for 10-15 år siden, mens det var andre som virket svært overrasket over omfanget av nedbemanningen. En av respondentene sa: *”Jeg har jobbet i SAS lenge og vært med på både oppturer og nedturer. Det har vært mange ganger vi har fått brev i posten om permitteringer etc., uten at det har skjedd noe. Vi trodde vel det kom til å skje denne*

gangen også; trodde det kom til å gå bra. Jeg tenkte ikke på at vi var i så stort uføre som det viste seg at vi var.” En annen sier at han tror de fleste har sett lenge at det var noe drastisk som måtte skje i selskapet, men at de ikke hadde trodd det skulle bli så dramatisk.

Generelt ser vi at alle respondentene i kategorien har klare oppfatninger om årsakene til nedbemanningen, mens det er delte meninger om det er i tråd med SAS sin overordnede strategi å kutte så mye på enkelte områder som det de har gjort. Videre er de fleste enige om at ledelsen har vært for passive med tanke på andre løsninger enn nedbemanning. Selv om en har et høyt kostnadsnivå burde en vært bedre på å markedsføre seg med et kvalitetsstempel og gjort en innsats for å få inn oppdrag som få eller ingen andre kan løse. Respondentene har vært forberedt på at det kom til å skje endringer i selskapet, men få hadde innsett at nedbemanningen skulle bli så stor som den viste seg å bli.

6.1.2 Produksjonspersonell

Blant teknikerne og mekanikerne er også en generell oppfattelse av at det var nødvendig med endringer og nedbemanning i SAS Gruppen. Likevel er de her **enda tydeligere på at det er i administrasjon den store overtalligheten har ligget**. Årsakene til kuttene og nedbemanningen mener de først og fremst skyldes en tungrodd organisasjon. Flere av respondentene i kategorien uttrykte dette klart, og en sa: ”*Vi har vært for topptunge, vært en for stor organisasjon. I en konkurransesituasjon går det ikke med tre av alt. Det trengs å røskes opp på et eller annet tidspunkt, og nå er tiden kommet.*” En annen meddelte følgende: ”*Det har vært avdelinger innen driften der folk bare har kunnet suse rundt. Det har blitt brukt mye penger på unødvendige ting. Ting jeg har sett siden jeg begynte her; ting jeg syntes var hårreisende.*” Dette viser at mange har vært forundret over at SAS har kunnet holde på slik i mange år uten at det har skjedd endringer. Respondentene i denne kategorien skiller seg lite fra hverandre på dette punktet og så godt som alle nevner at årsaken til problemene først og fremst skyldes den kompliserte organisasjonsstrukturen SAS Tech er en del av. Dette mener de har resultert i et unormalt høyt kostnadsnivå.

Når det gjelder om nedbemanningen er i tråd med den overordnede strategien til SAS, så **mener også denne kategorien at SAS har vært alt for dårlige på å uttrykke en klar strategi de siste årene**. De har blitt litt både og, noe som har fungert dårlig. Det nytter rett og

slett ikke både å ha et så lavt kostnadsnivå som mulig, samtidig som kvaliteten og servicen skal være på et meget høyt nivå. På bakgrunn av dette er de mer fokusert på at det nå virker som om en skal rendyrke en strategi enn på om nedbemanningen er i tråd med den overordnede strategien.

Over til punktet om andre tiltak enn nedbemanning er vurdert og prøvd, så er denne kategorien veldig tydelige på at **de savner initiativ fra ledelsen** på dette området. De mener utelukkende at det er så mye ressurser, både på det menneskelige plan og knyttet til utstyr at en skulle hatt mer fokus på å skaffe mer jobb til de som arbeider der, fremfor å si opp en så stor andel av dem. En av respondentene i denne kategorien, som har lang erfaring uttalte: ” *Vi burde ikke nedbemannet så mye, heller hatt fokus på å skaffe selskapet mer å gjøre. Det virker som om ledelsen ikke har hatt visjoner nok til å tenke i de baner. Jeg savner de visjonene.* ”

Generelt mener alle at det er svært viktig at en beholder så mye vedlikehold som mulig på avdelingen. Det er en egen industri og det er synd om all den kompetansen og det fagmiljøet som finnes i Norge skal reduseres til et minimum.

Når det gjelder hvor forberedt de ansatte i denne kategorien var på nedbemanningen, så er det her klare forskjeller mellom de som jobber med tungt vedlikehold (Base) og de som jobber med lett vedlikehold (Line). Dette har sannsynligvis sammenheng med at det er de mest erfarne, det vil si de med lengst ansiennitet som arbeider i Line, mens det er yngre folk med kortere ansiennitet som arbeider i Base. **De som har lang ansiennitet sier at de har forberedt seg på dette lenge**, i noen tilfeller helt siden 1990-tallet. Når det gjelder **de som har vært kortere tid i selskapet, så innså disse at noe kom til å skje først for et par år siden**, og spesielt i forbindelse med beskjednen som kom høsten 2008, der det ble meddelt at MD-80 flytypen skulle fases ut. Selv om det er store forskjeller mellom de som jobber med lett og tungt vedlikehold når det gjelder når de innså at noe drastisk ville skje, er de alle enige i at de ikke var forberedt på en nedbemanning med et så stort omfang som det de nå har vært gjennom. Det kommer ikke som noen overraskelse på oss at de som har vært i selskapet lengst innså tidligere at noe måtte skje. De har sett hvilken enorm endring det har vært i konkurransesituasjonen det siste tiåret, spesielt etter at Norwegian begynte å bli etablert.

Generelt ser vi at respondentene i denne kategorien har klare oppfatninger om årsakene til nedbemanningen. De er svært tydelige på at de syns mer kunne vært gjort for å hindret en så stor nedbemanning i avdelingen på Gardermoen. Respondentene er delt i når de begynte å

innse at noe drastisk ville skje. De som jobber i Line med lett vedlikehold har sett det i svært lang tid, mens de som er yngre, har kortere ansiennitet og jobber i Base først innså det når det begynte å komme signaler fra den øverste ledelsen i SAS Gruppen.

6.1.3 Sammenligning av de to kategoriene

Generelt ser vi at kategorien som består av produksjonspersonell er enig med planleggere og administrativt personell i at noe måtte skje med SAS som enhet. De ser også klare årsaker til nedbemanningen, men **produksjonspersonellet er enda tydeligere på at det er en for topptung organisasjon og en komplisert organisasjonsstruktur som er årsaken til at det har gått så dårlig de siste årene. Videre savner begge kategoriene en tydelig strategi** og mener det er bra at det nå virker som det legges fokus på dette gjennom Core SAS. I begge kategoriene er det imidlertid ansatte som er uenige i at det kuttet så mye på interkontinentale ruter. **Produksjonspersonellet legger stor vekt på at det skulle vært fokusert mye mer på å få inn mer eksternt arbeid.** De mener at de på Gardermoen er i besittelse av unike ressurser som en skal lete lenge etter å finne andre steder. I planlegging og administrasjon hadde de gjerne også sett at selskapet hadde prøvd andre tiltak for å unngå en så kraftig nedbemanning, men de er generelt sett ikke like klare på det som produksjonspersonellet. Kategoriene deler seg noe på punktet om hvor godt forberedt de var. **De som har arbeidet lenge i selskapet, det vil si over 15 år, virker å være godt forberedt på at det kom til å skje store endringer, mens de som har kortere ansiennitet ikke så behovet for endringer så tidlig. Det er spesielt de som arbeider med tungt vedlikehold som skiller seg ut her.** Alle respondentene meddeler at de ikke hadde trodd at det var så store endringer som lå foran dem. Imidlertid mener de SAS ikke ville ha noen fremtid dersom selskapet fortsatte å drive virksomheten på samme måte som tidligere. Omgivelsene har endret seg og SAS er ikke lenger i førersetet slik de tidligere var. **Derfor kan vi konkludere med at graden av følt nødvendighet er forholdsvis høy, noe som skal tilsi at det ikke blir så sterke negative reaksjoner under og etter implementeringen av nedbemanningen. Det at så mange virket forberedt på at noe drastisk ville skje, trekker i samme retning. Ut fra teorien forventer vi også at sannsynligheten for høy opplevd retteferdigheten er stor, siden de overlevende var så forberedt på nedbemanningen.** Vi ser små forskjeller mellom de to kategoriene her, og opplever at disse punktene alene ikke skulle tilsi noe særlige utslag i forskjellige reaksjoner.

Det kan likevel være at det er faktorer som fører til at reaksjonene ikke blir som forventet. Disse modererende faktorene vil vi nå gå gjennom og se om de har noen effekt.

6.2 OMTALE I MEDIA

Det kommer ikke som noen overraskelse at SAS er mye omtalt i media. Dette gjelder både her til lands og i Skandinavia generelt. I løpet av de siste årene har det nesten utelukkende vært negativ omtale. Eksempler på overskrifter en har kunnet observere i kjente norske medier er:

”Moro at SAS har sunket ned på Ryanairs nivå” (VG, 17.07.09)

”Feil å holde liv i SAS” (VG, 03.02.09)

”Standard & Poor's mister troen på SAS” (E24.no, 06.11.09)

”Sjefene flyr fra SAS Norge” (Aftenposten, 22.10.09)

”SAS verst i Europa” (Dagens Næringsliv, 12.10.09)

”Verre enn antatt i SAS” (Dagens Næringsliv, 24.08.09)

”Bedre for passasjerene uten SAS” (Dagens Næringsliv, 17.08.09)

Media har generelt stor påvirkningskraft og vi har spurt de ansatte om de opplever at medias behandling av SAS, er med på å forsterke eller hemme de negative reaksjonene.

6.2.1 Planleggere og administrativt personell

Generelt syns alle i denne kategorien at media er urettferdige overfor SAS. De mener at det utelukkende fokuseres på det negative. Flere beskriver at de ikke kjenner igjen selskapet, slik det beskrives i media. En av de ansatte beskriver det slik: *” Media syns jeg surrer fælt. VG er utrolig negative. De skriver ting som ikke henger på greip i det hele tatt. De virer journalistikken, slik at det blir noe sensasjonelt over det de skriver. Jeg sitter igjen med følelsen av at noen prøver å jekke oss ned.”*

Det er lett å tro at så mye negativ omtale fører til at de ansatte blir mer skeptiske til fremtiden og at de opplever sterkere reaksjoner, når det virkelig viser seg at selskapet ”flyr i motvind.” Imidlertid viser det seg at de fleste i denne kategorien opplever en motsatt virkning. **Når vi spurte dem om all den negative omtalen har ført til at de har mistet troen på selskapet, sier de at det har hatt motsatt virkning.** Vi anser dette som et spennende funn som kan ha sin bakgrunn i at alle har jobbet i selskapet lenge og vet hvilket potensial selskapet har. De uttaler at det får dem til å bli mer rakrygget og gir ekstra stå på vilje. En alternativ forklaring

kan være at de som har vært veldig lenge i selskapet har blitt litt ”blinde.” De har vokst sammen med selskapet og har fått det inn i sjelen at SAS er skapt for å bestå. En sak som det imidlertid virker som om media har klart å skape usikkerhet blant denne kategorien på er et eventuelt oppkjøp av SAS. En respondent sier det på følgende måte: *Jeg har troen på oss, men kanskje ikke som eget selskap lenger. Kanskje dette opplegget er for å gjøre oss vakre for potensielle oppkjøpere. Da er det jo Lufthansa som står nærmest. Nå skal man slanke så mye at vi klarer å levere plusstall og så kan vi bli slukt av noe større.*” Det synes imidlertid klart at den negative omtalen vi har sett i media, har hatt liten innvirkning på reaksjoner og fremtidssyn hos de ansatte i denne kategorien.

6.2.2 Produksjonspersonell

Når det gjelder denne kategorien er de også generelt enige i at media er ”slemme” med SAS. Likevel er det et tydeligere skille her på hvordan de ansatte tar inn over seg det som står omtalt i media. En uttaler: *” En blir jo negativt påvirket av bare å høre negativt om SAS. Vi har jo nesten ikke hørt en positiv nyhet de siste 15 årene. De som flyr med SAS er positive, men de som ikke flyr SAS kjenner oss bare gjennom media, og der er det bare negativt. Så det er tungt å leve med.”* Selv om de ikke ga direkte uttrykk for det, kunne det virke som om et par av respondentene hadde latt seg påvirke i ganske stor grad. Spesielt en respondent, med lang ansiennitet var veldig negativ til SAS sin fremtid. Denne respondenten uttalte: *” Jeg blir nesten overrasket om det her kommer til å gå bra. Er veldig i tvil om det vil det. Tror det har bikket over grensen. Jeg ser det som om de blør rett fra hovedpulsåren og det får de ikke stoppet. Med flere nedskjæringer kan de nesten ikke drive videre.”* Andre i kategorien sier at de unngår å lese det som står om SAS i media og heller holder fokuset på hvordan de kjenner selskapet fra innsiden.

Vi ser altså at det er store forskjeller i denne kategorien når det gjelder hvor påvirket de blir av det som blir skrevet i media. Noen skyver vekk alt de ser, mens andre innrømmer at det er tungt at det er så mange negative oppslag om SAS. Når det gjelder de som reagerer negativt på medieoppslag kan det muligens gi utslag i reaksjoner på nedbemanningsprosessen, men vi tror ikke det vil spille noen vesentlig rolle for eventuell utvikling av survivor syndrome.

6.2.3 Sammenligning av de to kategoriene

Generelt virker det som om det er svært individuelt i hvilken grad en påvirkes av det som skrives i media. Dette er naturlig, siden slike ting gjerne henger sammen med **personlighet**. Noen av respondentene har utelukkende et optimistisk syn på fremtiden, mens andre er mer negative. Dette avhenger nok i stor grad av om en er optimistisk eller pessimistisk av natur. **Vi ser at planleggerne og det administrative personellet opplever at negativ omtale gjør dem mer rakrygget, og dette betrakter vi som et svært interessant funn. Det kan virke som om en "ytre fiende" har styrket det indre samholdet.** De synes imidlertid det er tungt og hele tiden måtte forsvare sin arbeidsgiver. Blant produksjonspersonellet ser vi imidlertid et tydeligere skille mellom ansatte som velger ikke å lese det som står i media og andre som virker som de blir noe negativt påvirket. **Vi tror ikke denne faktoren har hatt noe stor innvirkning på relasjonen nedbemanning → reaksjoner.**

6.3 TILKNYTNING, VERV OG FAGFORENINGENES ROLLE

I alle selskaper vil en finne ansatte som er mer knyttet til sin arbeidsgiver enn andre. Det er gjerne slik at de som har arbeidet lenge i et selskap opparbeider et tillitsforhold til selskapet og knytter seg sterkere til både kolleger og selskapet generelt. Den psykologiske kontrakten som bygges opp i starten av et arbeidsforhold har stor betydning for de fleste. Kontrakten kan ses som et slags usynlig bånd, som bidrar til et gjensidig avhengighetsforhold, der hver part legger stor vekt på å tilfredsstille den andre parten. I SAS Tech har de fleste ansatte en lang karriere i selskapet. Noen har vært hele sin arbeidskarriere i SAS, og da er det ikke tvil om at det er en form for lojalitet til arbeidsgiver som har bygget seg opp over tid. Det kan være problematisk å være for sterkt knyttet til selskapet og sine kolleger når omstilling og nedbemanning gjennomføres. En del vil føle at det gjensidige tillitsforholdet brytes. De føler at arbeidsgiver ikke oppfyller sin del av "avtalen," og dette kan påvirke de ansatte på en negativ måte. Vi forventer ut fra dette at de som er sterkt knyttet til organisasjonen og sine kolleger har større sannsynlighet for å rammes hardere av reaksjoner som kan knyttes til survivor syndrome. For dem som har knyttet sterke bånd til selskapet vil det være tungt å se at en del av selskapet svinner bort, og mange vil begynne å frykte fremtiden.

En annen viktig faktor som vil kunne ha betydning for hvor sterkt de ansatte reagerer på nedbemanningen er hvorvidt de har ulike verv i organisasjonen. De som fungerer som mellomledere blir stående litt mellom ”barken og veden.” Ofte blir de sittende på informasjon som de ikke kan gå videre med og dette vil være en belastning. I tillegg er det de som først og fremst kommuniserer med de ansatte fordi de er nærmest dem i det daglige. De som har ansvar i fagforeninger, får naturlig nok en større arbeidsmengde og belastning i forbindelse med nedbemanningsprosesser. Dette skyldes både at de blir sittende i en slags forhandlerposisjon, samt at de må bruke mer tid og energi på å informere og snakke med sine medlemmer. De vil også kunne oppleve det tungt å være med på møter der ansatte får beskjed om at de ikke lenger har en jobb å gå til, samt se på nært hold hvor hardt slike beskjeder rammer enkelte.

Videre vil det kunne være av betydning for den ansattes reaksjoner om hun eller han er medlem av en fagforening. Fagforeninger skaper gjerne en fellesskapsfølelse og det er lettere å knytte kontakt med dem en har rundt seg på møter og som en vet er i samme situasjon. Dermed kan den gruppetilhørigheten som skapes gjennom medlemskap i fagforeninger bidra til en sterkere tilknytning til selskapet og sine kolleger, noe som igjen kan påvirke reaksjonene på nedbemanningen. I SAS Tech er det også mange undergrupper i form av de ulike avdelingene. Spesielt gjør dette seg gjeldene for de som tilhører ulike skift. Både ledelse og de ansatte selv ser på skiftene som små bedrifter i selskapet.

6.3.1 Planleggere og administrativt personell

Denne kategorien består av respondenter som har arbeidet mellom 31 og 3 år i SAS Tech. De to som har arbeidet 3 år i SAS Tech har imidlertid ytterligere 10 års erfaring fra andre deler av SAS Gruppen. De fleste av respondentene er enige i at det fremdeles er en sterk lojalitet til SAS, dog ikke like sterk som for 10 år siden. Mange spesifiserer at det spesielt er en sterk lojalitet til SAS Tech, og at tilknytningen til SAS Gruppen ikke er like sterk lenger. Dette har sannsynligvis sin bakgrunn i at det har vært store omveltninger i organisasjonsstrukturen i SAS Gruppen de senere årene. Det ble prøvd å separere selskapet i en norsk, en svensk og en dansk enhet, men dette førte ikke til de resultatene en ønsket og resultatet ble at oppsplittingen ble tilbakestilt.

Mange legger vekt på at de er veldig fornøyde med sin arbeidsplass. De opplever at SAS Tech har vært et godt sted å arbeide og de er fornøyde med de betingelsene de har fått og opparbeidet seg. Selv om de fleste her føler en sterk lojalitet er det noen som påvirkes mer av de problemene selskapet har vært i og nedbemanningen dette har resultert i. En respondent uttalte følgende på spørsmål om hvordan hun opplevde at situasjonen for SAS Tech hadde endret seg det sist tiåret: *"Jeg synes det er helt forferdelig. Det som skjer er blitt beskrevet som å se det hele i sagte film; det går bare en vei. Det er ikke noe hyggelig."* Denne respondente er en av dem som har vært lengst i selskapet og som tydelig gir uttrykk for at det er tungt å se at selskapet hun er så knyttet til må nedbemanne i så stor grad for å overleve. I tillegg gikk en i kategorien så langt at han kalte SAS en familiebedrift: *"SAS har vært en familiebedrift. Mange har fått det helt fra flaska. Det føles litt som å gå fra familien."* En annen viser sin lojalitet ved å si at han aldri ville tatt på seg noe Norwegian-tøy. Han mener at det er flere andre som har samme oppfatning.

De ansatte i planlegging jobber tett sammen og vi har fått oppgitt at mange av dem er gode venner. Dette er en faktor som kan ha avgjørende betydning for forekomsten av survivor syndrome. Det vil, for de fleste, være mye vanskeligere å se nære kolleger og venner miste jobben fremfor andre som en ikke omgås til daglig.

Når det gjelder verv, har vi intervjuet tre som er tilknyttet planlegging og administrasjon som også har andre verv. Dette dreier seg om roller i fagforening, som mellomleder og instruktør. De har alle merket en markant økning i sin arbeidsmengde i forbindelse med nedbemanningen og effektiviseringen som foregår i selskapet. To av dem uttrykker at de føler de har arbeidet nærmest døgntkontinuerlige skift den siste tiden og en av dem beskriver seg selv som tilnærmet arbeidsnarkoman. De la dessuten vekt på at det til tider har vært svært tungt å sitte med informasjon som de ikke har kunnet gå videre med til de øvrige ansatte. En av dem vi intervjuet sa at det hadde vært en voldsom pågang av ansatte som ønsket å få vite hvordan de la an. *"De ansatte er bare ute etter et lite halmstrå som de kan bruke senere. Veldig mange har skjønnet selv at de er overtallige, men du skal ha en utrolig god styring og være veldig fokusert på hva du sier. Vi må være ytterst forsiktige. Hvis vi skaper en trygghetsfølelse hos dem som rives ned, da blir det bare trist og leit,"* sier respondente. Det er dessuten slik at de som innehar slike verv også kommer tettere inn på de som må gå. I enkelte tilfeller vil de få høre om spesielt tragiske tilfeller som de andre ansatte skånes for. Det er først i situasjoner som nedbemanning at en del velger å innrømme for eksempel vanskelige forhold utenfor

jobben. Det er naturlig nok vanskelig å vite at noen må gå før de selv vet om det. **Den ekstra belastningen det medfører å inneha slike verv i en nedbemanningsprosess gjør at en kan forvente større sannsynlighet for at disse opplever sterkere reaksjoner.**

Alle respondentene i denne kategorien er medlem i samme fagforening. De følte imidlertid ikke at det hadde vært til noen stor fordel for dem underveis i prosessen. De hadde et par informasjonsmøter i begynnelsen av nedbemanningsprosessen, men senere har det stilnet av. Mange mente imidlertid at det hadde vært nyttig for de som ble sagt opp å være medlem av fagforeningen. De opplevde at de som ønsket hjelp av fagforeningen hadde fått det og at fagforeningen i mange tilfeller hadde bidratt til å skape bedre løsninger for de oppsagte.

Det virker for oss som om det generelt er en sterk tilknytning og lojalitet til SAS Tech blant dem vi intervjuet i denne kategorien. De fleste har lang fartstid i selskapet og de trives godt med både arbeidsoppgavene og kollegene de har rundt seg. Samtidig har mange av dem knyttet nære bånd med mange av de som har måttet gå. Dette gjør at vi kan forvente at det vil være større sannsynlighet for at de ansatte rammes av survivor syndrome og negative reaksjoner generelt, siden det er tungt å se at det går dårlig med et selskap de er glad i. **Videre kommer det tydelig frem at det har vært svært belastende å sitte med verv og mer ansvar enn en vanlig ansatt i prosessen.** Dette har gjort seg gjeldene både i en større arbeidsmengde, samt at det har vært vanskelig å sitte med informasjon og komme så tett innpå de som måtte gå. **Når det gjelder tilknytningen til en fagforening, virker det som om denne faktoren har hatt lite å si for de vi intervjuet som tilhørte planlegging og administrasjon.** Vi vet at denne fagforeningen er langt fra de største på huset og lederen utfører også vanlig arbeid på huset i tillegg til sin rolle som fagforeningsleder. Det virker for oss som om denne fagforeningen ikke har vært like aktiv som de største som innebefatter teknikere og mekanikere, noe som antakeligvis skyldes størrelse og ressurser de har til rådighet. Med få møter og lite annen omgang i selve fagforeningen vil vi dermed konkludere med at det ikke er noen spesielt stor grad av gruppetilhørighet til fagforeningen. **Basert på det inntrykket en får i media av fagforeningene i SAS Gruppen er nok dette funnet noe overraskende. Vi tror dermed ikke at det å være medlem av en fagforening har økt sannsynligheten for å utvikle survivor syndrome.**

6.3.2 Produksjonspersonell

Blant dem vi intervjuet av mekanikere og teknikere er det også mange med en svært lang ansiennitet i SAS Tech. Felles for denne gruppen er at ingen av dem har arbeidet i andre deler av SAS Gruppen. De med lengst ansiennitet arbeider her med lett vedlikehold, Line, mens de to med kortest ansiennitet arbeider med tungt vedlikehold og tilhører Base. Det er naturlig siden en tilnærmet fast karriereutvikling i teknisk avdeling har vært å begynne med tungt vedlikehold og så flyttes en over til Line og skiftarbeid når en har opparbeidet seg nok erfaring og kompetanse.

Sammenligner en SAS og de ulike delene av gruppen med andre organisasjoner, tror vi at vi med godt grunnlag kan konkludere med at det er et selskap som har ansatte som preges av en sterk tilknytning og lojalitet til sin arbeidsgiver. **Ingen av dem vi har intervjuet i kategorien sier at de frivillig ville skiftet selskap** dersom det hadde vært snakk om samme stilling og betingelser. Mye skyldes nok det gode kollegiale miljøet, men det henger nok også igjen en viss stolthet over å ha SAS som arbeidsgiver. Basert på det som kom frem i intervjuene med respondentene her er det klart at de i mindre grad føler en tilknytning til hele organisasjonen SAS, men det er derimot en **veldig sterk lojalitet til SAS Tech og spesielt til den avdelingen de arbeider på**. Som beskrevet tidligere blir hvert skift i Line sett på som en egen liten bedrift. En av lederne uttalte før vi startet intervjuene at dersom du traff en av de som arbeider skift på Jessheim og spurte hvor han kom fra, så ville han svare skift 6 eller lignende og ikke Fauske som han vokste opp i. De tre vi intervjuet fra Line kunne bekrefte dette og sa at de til en viss grad lever i sin egen verden, spesielt siden de ofte jobber på nettene faller de litt utenfor. **I Line har det vært få som har mistet jobben, og vi vil derfor forvente at de i liten grad har blitt særlig påvirket av nedbemanningen.**

Går vi over til de to vi har intervjuet som jobber i Base, så er disse forholdsvis mye yngre enn de som tilhører Line og har en ansiennitet på ca 10 år. Begge uttaler at de ikke føler noen voldsomt sterk lojalitet til SAS, men at de føler en viss tilknytning og lojalitet til arbeidsplassen og det de driver med. Det er mer yrkesstoltheten som gjør seg gjeldende. De spesifiserer også at det var et veldig godt arbeidsmiljø i Base-avdelingen og at de hadde og har omgang med mange av dem de arbeidet sammen med, også utenfor arbeidstiden. Base er avdelingen der nedbemanningen har slått kraftigst ned. Siden et av to spor er borte har over halvparten av arbeiderne måttet forlate selskapet. En av de ansatte i Base uttalte at han

tidligere hadde mange yngre under seg, mens han nå var den yngste. Han sa også at han hadde mange venner som ble oppsagt. Dette burde igjen føre til at **de som jobber i Base og som har mistet mange av sine nære kolleger er mer utsatt for sterke reaksjoner i etterkant av nedbemanningen.**

Det var ingen av dem vi intervjuet blant produksjonspersonellet som i tillegg til sin vanlige jobb hadde noen former for verv. Vi intervjuet imidlertid lederen av den største fagforeningen på huset, som tidligere har arbeidet med flyene. Han er i motsetning til lederen av fagforeningen i den andre kategorien fagforeningsmann på heltid, og han har kunnet vie hele sin oppmerksomhet på kriterier, prosessen og de ansatte som er medlemmer. Han innrømmer at det har vært krevende å sitte i så mye møter, både med øverste ledelse og i oppsigelsesmøter der en skal støtte sine medlemmer og få til best mulige løsninger.

Blant teknikerne og mekanikerne var det tre som var medlemmer av en fagforening, mens to ikke var det. De som ikke er medlem av en fagforening sier at dette er et bevisst valg som skyldes henholdsvis økonomiske betraktninger og uenighet med det fagforeningene står for. De tror heller ikke at det hadde vært til hjelp for dem i prosessen. **Det virker heller ikke til å være noen sterk gruppetilhørighet til fagforeningen blant de mekanikerne og teknikerne som er medlem.** I likhet med den andre kategorien, planlegging og administrasjon, sier de at det kan ha vært til hjelp for de som ble sagt opp, men at det har hatt liten betydning for de som blir værende igjen. Det de kanskje ikke er klar over, er at fagforeningene har spilt en relativt sentral rolle i prosessen. De har vært med på å utarbeide kriteriene for utvalg og de har i tillegg vært svært delaktige i inndelingen i ulike kompetansegrupper. **For oss som kommer inn utenfra virker det som om de ansatte ikke ser helt hvilken betydning fagforeningene har hatt i hele prosessen.** Ledelsen har lagt stor vekt på at de skal komme til enighet med fagforeningene på alle punkter, og alle involverte synes det har vært en god dialog mellom ledelsen og fagforeningene hele veien. Det har selvsagt vært uenighet om en del enkelttilfeller, men de overordnede retningslinjene og kriteriene har partene blitt enige om. Vi er litt overrasket over at de ansatte ikke virker klar over det gode samarbeidet mellom fagforeningene og ledelsen. Ofte fremstår fagforeningene som svært tydelige og viser hvilke tiltak de har fått gjennomslag for.

Mekanikerne og teknikerne viser en sterk tilknytning og lojalitet, først og fremst til sine skift og sin avdeling, men også til SAS Teknisk avdeling. De oppleves imidlertid som å ha

mindre tilknytning og lojalitet til selve merkenavnet SAS og deres ”moder-selskap.” Vi tror at dette kan skyldes deres stolthet over selve jobben og at det er det de driver med og arbeidskollegene som driver dem til å gjøre en god jobb i hverdagen. Det kan være avgjørende faktor at de føler en så nær tilknytning til sine kolleger. Her ser vi en stor forskjell mellom de som jobber i Base og de som jobber i Line. **Mens det er svært få av de som jobber i Line som har måttet gå, så har ca halvparten av Base-avdelingen forsvunnet. Dette medfører at vi forventer at de som jobber Base, ut fra denne faktorene, er mer utsatt for å utvikle survivor syndrome.** De har mistet en stor del av sine kolleger og de har sett at mange av vennene har måttet gå ut døren på SAS Teknisk Base for siste gang. Ingen av dem vi intervjuet som tilhørte denne kategorien hadde noen form for verv eller ansvarsstillinger og denne faktoren kan vi dermed se bort fra her. Når det gjelder gruppetilhørighet i form av fagforening, så kommer det her frem at kategorien opplever at de som har blitt sagt opp er de som har dratt mest nytte av hjelp fra sin fagforening. **Det virker ikke som om noen føler at det å være medlem av en fagforening har skapt større tilknytning og tilhørighet til selskapet og sine kolleger.**

6.3.3 Sammenligning av kategoriene

Alt i alt kan vi her si at de to kategoriene er relativt like når det gjelder tilknytning og tilhørighet til selskapet og sin avdeling/sitt skift. **Det er imidlertid slik at vi ser en noe sterkere tilknytning til varemerket SAS i planleggingsavdelingen og i administrasjon.** De er dessuten sterkt sammenknyttet som avdeling og mange treffes også utenom arbeidstiden. **Blant teknikerne og mekanikerne er det en enda sterkere tilknytning til SAS Tech og det enkelte skift/avdeling. Ingen av gruppene føler noen sterkere gruppetilhørighet som følge av medlemskap i en fagforening.** Basert på det som har kommet frem kan vi **forvente at de i planlegging og administrasjon, samt de som jobber i Base, som har mistet flere nærmeste kolleger er mer utsatt for å rammes av survivor syndrome enn de som jobber på de ulike skiftene i Line.**

Vi intervjuet også noen som besitter ulike verv i fagforeninger og som instruktør og mellomleder. Disse ser vi at har fått en mye større arbeidsbelastning sammenlignet med før nedbemanningen. De har opplevde det som slitsomt både fysisk og psykisk å sitte med ansvar i prosessen og de har spesielt syntes at det har vært vanskelig å være i besittelse av

informasjon som de ikke kan dele med sine medlemmer og underordnede. **Det er ikke tvil om at disse menneskene har blitt påvirket av nedbemanningen i stor grad, og at slike verv og stillinger forsterker sannsynligheten for utvikling av survivor syndrome.**

6.4 LEDELSENS HÅNDTERING

Ledelsens håndtering er den modererende faktoren vi ser på som med størst sannsynlighet kan medføre endringer i det forventede forholdet mellom nedbemanning og reaksjoner. På bakgrunn av dette har vi lagt utstrakt vekt på å få dyp innsikt i denne faktoren. Vi begynte med å intervju ledelsen for å opparbeide oss et bilde av hva de vektla og høre hvordan de selv mente de hadde håndtert den store omstillingen og nedbemanningen selskapet har vært igjennom. Gjennom intervjuene med ledelsen fikk vi god innsikt i deres rolle og vi fikk høre bakgrunnen for mange av deres avgjørelser og valg underveis i prosessen. I tillegg forsøkte vi å teste en del av oppfatningene og påstandene de hadde i forhold til hva som var beste løsninger og tiltak underveis.

Vi begynner analysen med det som kom frem i intervjuene med ledelsen. Selv om det er de ansattes meninger som er det viktigste, synes vi det er naturlig at vi tar utgangspunkt i ledelsens oppfatninger og deretter ser om de ansatte ser det på samme måte. Vi vil presentere de elementene ledelsen selv har sett på som viktige og vi vil vurdere hvorvidt ulike tiltak og faktorer kan ha virket hemmende eller utviklende for symptomene og graden av survivor syndrome. Vi kommer spesielt til å vurdere ledelsens håndtering og gjennomføring av prosessen opp mot anbefalingene i RDP-modellen som vi presenterte i teorikapittelet. Dette betyr at vi legger spesielt vekt på informasjon og kommunikasjon før, under og etter selve nedbemanningsprosessen, samt andre tiltak og ledelsens støtte og empati underveis. Videre legger vi også vekt på tiltak som er gjennomført både med tanke på oppsagte og overlevende, samt ledelsens tilgjengelighet og støtte underveis. Deretter vil vi gå inn på det som har kommet frem i intervjuene med de ansatte i de to ulike kategoriene. Her er det de ansattes egne vurderinger og deres opplevelse av den generelle oppfatningen av ledelsens håndtering som beskrives. Vi kommer underveis til å vurdere om ledelsens oppfatninger stemmer overens med det de ansatte føler.

6.4.1 Ledelsen oppfattelse av deres rolle og håndtering av prosessen

Vi har i alt intervjuet fire ledere og mellomledere, samt to fagforeningsledere. Alle har vært sterkt delaktige i nedbemanningsprosessen og tre av lederne er de som har sittet med det øverste ansvaret i prosessen.

Ledelsen ved SAS Tech på Gardermoen fikk beskjed fra den øverste ledelsen i SAS at de måtte gjennomføre en storstilt nedbemanning i november 2008. Dette betyr at de i løpet av et år har planlagt og gjennomført nedbemanningen som har medført en reduksjon av antallet ansatte i SAS Tech på Gardermoen på over 30 %. Ledelsen jobbet forholdsvis lenge med utarbeidelsen av prosessen, men de informerte de ansatte med en gang løpet var lagt. Dette skjedde 19. februar. Da skal det påpekes at dette kun var ca 6 uker før det første trinnet med oppsigelser ble gjennomført. En av lederne sa noe for å understreke dette: *” Når første runde kom i april, så kom den veldig fort. Det gikk fra at du bare satt med noen tall og alternativer til at det plutselig gikk ut brev og folk gråt i gangene fordi de var sagt opp.”* I forhold til RDP- modellen kan dette være negativt fordi folk ikke har fått god nok tid til å forberede seg på det som skal komme. **Det kan oppstå store problemer om de ansatte kommer inn i en sjokktilstand der de ikke helt forstår hva det er som foregår rundt dem.**

I RDP legges det også vekt på at årsakene til nedbemanningen må kommuniseres tydelig. Dette mener ledelsen at de har klart, og de har vært bevisste på å prøve å kommunisere årsakene ut til de ansatte gjennom hele prosessen. De har vært tydelige på at nedbemanningen skyldes utfasingen av MD-80 flytypen, samt effektivisering og reduksjon i flytrafikk med påfølgende mindre behov for vedlikehold. Ledelsen oppfatter at de ansatte har godtatt årsakene og de mener også at de fleste ansatte selv har sett at disse faktorene medfører at bemanningen ikke kunne fortsette å være så høy som den var.

Rettferdighetsteori er en av grunnpilarene RDP bygger på. De overlevende må oppfatte prosessen som rettferdig, ellers er det stor sannsynlighet for at det kommer sterke negative og uønskede reaksjoner i etterkant. **Ledelsen oppfatter generelt at dette har vært en rettferdig prosess.** De har hatt ansiennitet som det overordnede kriteriet, men i tillegg lagt stor vekt på formell kompetanse. Som siste kriterium har de hatt sosiale forhold, noe de føler har hindret at folk i en spesielt vanskelig situasjon har fått sparken. De tror likevel at det er en del som ikke føler at dette har vært en rettferdig prosess. Dette tror de hovedsakelig gjelder de som har

sittet i stillinger som har blitt regelrett fjernet, der de oppsagte ikke har fått testet sin ansiennitet opp mot andre grupper. Her nevner de også at de har noen få saker som skal opp i retten. **Det er hovedsakelig i planleggingsavdelingen og blant administrativt personell de tror det er noen som føler seg urettferdig behandlet.** Det at nedbemanningen skjer i et land som Norge, gjør at ledelsen har hatt klare juridiske retningslinjer å forholde seg til. Arbeidsmiljøloven mener de har bidratt til en generelt rettferdig behandling av de ansatte. For at de ansatte skal oppfatte at prosessen har vært retteferdig, er det viktig at de forstår hva som skjer og at de føler at alle ansatte, både de oppsagte og de som blir værende igjen ivaretas på en god måte. **Ledelsen oppfatter at de har gjort det de kan ut fra de ressursene de har hatt tilgjengelig, men de er alle enige i at fokuset har ligget på de som har blitt sagt opp.** De synes det er synd at økonomien har satt begrensninger for hvilke tiltak de har kunnet gjennomføre. Det er svært få som har fått noen form for økonomisk kompensasjon for å slutte, men alle har fått fritak fra arbeidsplikten i oppsigelsestiden slik at de har kunnet vie all sin tid og oppmerksomhet på jobbsøking. Både de som slutter frivillig og ufrivillig får gleden av billettrettigheter i minst to år. Dette uttaler ledelsen at de tror har vært svært viktig for mange. Videre tror de at tiltakene der de har invitert Forsvaret og andre potensielle arbeidsgivere til å holde informasjonsmøter og stands har hatt stor betydning både for de som har måttet gå og de som er igjen i selskapet. De som har blitt sagt opp har kunnet få informasjon og satt i gang prosesser for å få ny jobb, mens de overlevende har sett at døren til en fremtidig arbeidskarriere ikke stenges ved en oppsigelse. Ledelsen er også svært fornøyd med den permisjonsordningen de tilbød de ansatte. De har gitt inntil tre års permisjon, noe som har ført til at mange har fått den gaven de trengte for å begynne å lete etter en ny arbeidsgiver. Ledelsen antar at dette tiltaket sammen med det faktum at de hele tiden har lagt vekt på at folk må være "sin egen herre" og ta muligheter som dukker opp i andre selskaper, har medført ca 100 færre oppsigelser. I tillegg til at det har ført til at mange flere har turt å ta "Ronjaspranget" som administrerende direktør kaller det, mener han også at det er en stor fordel for selskapet. Etter nedbemanningen blir det en svært høy gjennomsnittsalder i selskapet og det vil naturlig nok bli en del gjennomtrekk i etterkant av nedbemanningen. Ved å ha en del inne i systemet vil det være lettere å hente de tilbake om det trengs. I trinn 1 fikk de som måtte gå tilbud om å delta på jobbsøkerkurs, hjelp til å skrive cv og lignende ting, men dette har de ikke hatt råd til i de senere trinnene.

Vi opplever at ledelsen har lagt stor vekt på å behandle de som har blitt sagt opp med så mye verdighet som mulig. De har prøvd å støtte dem og legge til rette for at de skal komme seg

videre og finne en ny jobb. Det virker som om erfaringen ledelsen har fra tidligere nedbemanningsprosesser har gjort at de har lagt fokus på tiltak som letter situasjonen for de som må finne seg nytt arbeid. **Vi opplever imidlertid at de overlevende har blitt litt glemt oppi det hele.** Dette var ledelsen selv noe enig i, men vi oppfatter at noen ikke helt har forstått viktigheten av at disse ivaretas hele veien. Det er tross alt de som skal drive selskapet fremover og skape verdi i fremtiden.

RDP-modellen legger stor vekt på kommunikasjon og informasjon. Ledelsen mener selv at de har vært forholdsvis dyktige på dette området. Øverste leder uttrykte klart at **de ansatte har et enormt informasjonsbehov i slike situasjoner.** I tillegg til at de har hatt jevnlige allmøter i kantinen, har de også sendt ut nyhetsbrev og lagt ut ting på portalen de benytter. Han sier imidlertid følgende: *"I sånne prosesser er det ikke skriftlige ting som teller; det er at man er til stede. De vil vite hva jeg egentlig synes, ikke ha allmøter der jeg leser opp fra en overhead. De ønsker det mer subjektivt: Hva er min kommentar? Noen spør og da prøver jeg å svare så godt jeg kan, men en del har ikke forstått hva det er som skjer i det hele tatt."* Selv om RDP legger vekt på at det skal komme mye muntlig informasjon, legges det også vekt på at en del info bør være skriftlig og at mye bør gjentas. Dette skyldes at det er mange som ikke klarer å oppfatte alt det som sies og at det er lett å glemme og mistolke noe av det som kommer ut. På tross av at det har kommet litt skriftlig informasjon gjennom nyhetsbrev og portalen, er det mulig at det skulle vært lagt enda mer vekt på denne delen av kommunikasjonen. Det kan være godt for de ansatte å ha noe skriftlig de kan se på for å finne ønskede svar, heller enn å måtte spørre ledelsen og andre ansatte.

Ledelsen oppfatter generelt at mengden informasjon har vært passe. En av mellomlederne stiller imidlertid spørsmålsteget ved om de ansatte har fått den informasjonen de trenger. Han er tydelig på at dette skyldes at det har vært mye informasjon som en ikke har hatt anledning til å kommunisere videre til de ansatte. De ansatte har blitt gående å vente på de endelige beskjedene om hvem som må gå. Når det gjelder selve informasjonen som har blitt gitt ut, så mener ledelsen at kvaliteten og timingen på den har vært god. De synes de har vært så tidlig som mulig ute med presis informasjon når den har vært tilgjengelig. Spesielt informasjon knyttet til tidspunktene for gjennomføringen av de ulike trinnene opplever de at har vært godt formidlet. Selv om de oppfatter at denne delen av nedbemanningen har vært håndtert bra, spesifiserer de at de alltid kunne ha vært noe tydeligere i den informasjonen som ble delt ut. Dette gjorde seg spesielt gjeldende i et tilfelle der upresis informasjon og

formuleringer i en uttalelse fra toppledelsen i SAS førte til et rykte om at også det siste sporet med tungt vedlikehold skulle legges ned. Ledelsen var imidlertid raskt ute og avkreftet dette. Ca 15 minutter etter at de fikk beskjed om at ryktet spredde seg blant de ansatte, var de ute med et skriv på portalen, der både administrerende direktør i SAS Tech og toppledelsen i SAS avkreftet ryktet.

Generelt opplever ledelsen at de har vært så ærlige de kan underveis: *”Vi har vært veldig åpne og ærlige i kommunikasjon hele veien. Fra februar har vi gitt all informasjon vi kan, unntatt slikt som er børssensitivt,” sier en av lederne.* En mellomleder spesifiserer imidlertid at han har vært svært forsiktig med å si ting som kan føre til at den ansatte får et inntrykk av om han eller hun har en fremtid i selskapet eller ikke. Han mente at det å gi feil signaler underveis, eller faktisk å gi signaler i det hele tatt, ville sette både han selv og de ansatte i en svært vanskelig situasjon senere. Flere av lederne, spesielt de øverste lederne har spesifisert at **de har vært svært sparsomme med å gå ut med informasjon i de siste to månedene av nedbemanningsprosessen.** Dette er et bevisst valg fra deres side og årsaken beskriver administrerende direktør slik: *”Det blir som å kaste bensin på et brennende bål. Jeg tror det er viktig at ting får synke inn litt og at vi ikke pøser på med mer informasjon i en slik fase.”* Dette høres fornuftig ut, men det er ikke i tråd med de anbefalingene som presenteres i RDP. Her legges det vekt på at det skal være informasjon og kommunikasjon gjennom hele prosessen og i etterkant av prosessen fordi de ansatte hele tiden hungre etter informasjon.

Utvikling og trening av ledere og ansatte er også viktige elementer i RDP. Ledelsen spesifiserer at det ikke har vært noen former for kurs for å forberede dem på det som skulle skje, men flere av dem har erfaring fra tidligere omstillingsprosesser. Særlig de to som har hatt mest ansvar i prosessen har mye erfaring og mener det har vært svært nyttig å ha en slik ballast med seg inn i prosessen. En av dem som ikke har noe særlig erfaring fra å sitte med ansvar i nedbemanningsprosesser sier at han har hatt mange samtaler med sin leder igjen om hvordan det hele ville utarte seg. Han opplever dette som nyttig og føler at det har forberedt han på hva han kunne vente seg underveis i prosessen av reaksjoner og hendelser. **Når det gjelder opptrening og forberedelse for de overlevende på de endringene som skulle komme, så innrømmer ledelsen at de ikke har hatt så stort fokus på dette.** De sier at de har prøvd å informere de ansatte om endringer i arbeidsoppgaven så fort de har kunnet, men de har blitt begrenset av det faktum at de som tidligere har drevet med de oppgavene det er snakk om og som må ut, måtte få beskjed først. **Siden mange av de ansatte har valgt og**

ikke stå ut oppsigelsestiden, har dette medført at en del har fått plutselige skifter i sine arbeidsoppgaver. Dette gjelder først og fremst de som arbeider med ikke-teknisk arbeid, siden det blant produksjonspersonellet er mye større krav til kompetanse og erfaring i arbeidet. Det kan altså synes som om det har vært en god del som ikke har vært godt informert og forberedt på endringer i sin stilling og sine daglige oppgaver. Basert på anbefalingene i RDP, kan dette slå negativt ut i de ansattes reaksjoner.

Et annet svært viktig element i nedbemanningsprosesser, er at ledelsen viser empati og støtte underveis i prosessen. De må vise seg frem, og de må fremstå som ydmyke og forståelsesfulle for den vanskelige situasjonen de ansatte befinner seg i. Her har spesielt mellomledere og HR-sjefen en viktig jobb, siden det er de som har hatt mest kontakt med de ansatte. Det er viktig at det både fokuseres på de oppsagte og de som blir værende igjen. Administrerende direktør fremstår som imponert og fornøyd med måten de andre lederne har taklet sin rolle på. Han beskriver dem som svært forståelsesfulle og syns at de har vært veldig dyktige på å støtte de ansatte. Han beskriver dagen da beskjeden om nedbemanning først kom ut. Lederen som hadde ansvar for den avdelingen som ble hardest rammet, ble på jobben til langt utpå natten for å prate med de ansatte og være der for dem. Slike ting kan være svært avgjørende. Det å vite at noen stiller opp og viser omsorg er godt i vanskelige situasjoner. En mellomleder beskriver også sin rolle overfor de som har blitt sagt opp: ”*Jeg har sett de som blir sagt opp minst tre ganger i øya, og jeg har ikke fått noen blåveiser eller bakholdsangrep enda. Jeg tror nok de også ser at jeg gjør en jobb.*” En av lederne sier imidlertid at ikke alle er like gode på å vise forståelse og empati. ”*Noen har disse evnene, mens andre ikke har det,*” sier han.

Vi syns det virker som om ledelsen generelt er fornøyd med det de har prestert på dette området. De vi har snakket med oppfatter at de gjort en god jobb underveis med å støtte de ansatte og noen sier også at de har fått tilbakemelding fra ansatte på at dette har vært bra.

Allmøtene i kantinen har blitt holdt av administrerende direktør, mens mellomledere har vært brukt til å formidle andre muntlige beskjeder. Det at de ansatte vet hvem de kan snakke med hvis de har noen spørsmål, er viktig. Den øverste ledelsen uttrykker tydelig at mellomlederne har vært svært tilgjengelige og de oppfatter at mange ansatte har brukt dem flittig underveis i prosessen. De opplever også at de har fremstått som tilgjengelige, men spesifiserer at det nok er et stort skritt for mange å ta veien opp for å banke på deres kontor. Administrerende direktør uttrykker at han syns det har vært vanskelig å gå rundt blant de ansatte. Han opplevde

at de ansatte stort sett snudde seg vekk og ikke viste interesse for å snakke med han. En av mellomlederne mente at det var riktig at den øverste ledelsen hold seg litt unna. Han sa det på følgende måte: ” *Jeg tror de andre bare hadde ”fucket” det opp. Når du tar inn folk med mange admiralstriper, så syns ikke folk det er noe moro. Det skaper bare mer konfrontasjoner.*”

Basert på det som står i RDP, der synlighet og tilgjengelig fremheves som svært viktig, må vi nok si at **vi tror det kunne vært lurt om den øverste ledelsen hadde vært litt mer synlig underveis i prosessen.** Vi forstår at de har mye å gjøre og at det kan være vanskelig å se usikre ansatte i øynene, men dersom de hadde vist seg med jevne mellomrom også utenom allmøter og formelle situasjoner, ville de ansatte kanskje fått et nærmere forhold til dem. Dette gjelder spesielt i perioden på slutten av nedbemanningsprosessen der de unngikk allmøter.

Empowerment er også et sentralt nøkkelord i RDP. Som beskrevet i teorikapittelet kan dette ordet bety både å gi makt eller autoritet til, å gjøre i stand til og å tillate. Det kommer frem i intervjuene med ledelsen at de ansatte ikke har fått noe særlig mulighet til å påvirke det som har skjedd annet enn gjennom sine fagforeninger. Foreløpig har det heller ikke vært så mye fokus på å gjøre de overlevende i stand til å takle den nye arbeidshverdagen. Akkurat dette området i RPD føler vi dermed at har blitt utelatt. En sannsynlig årsak er ressurser og det faktum at dette var en prosess som måtte gjennomføres raskt og der det ble gitt så klare retningslinjer fra den øverste ledelsen i SAS at det ikke var noen vits å la de ansatte ta del i utformingen av prosessen. Vi opplever likevel at de ansatte har hatt flere ”stemmer” gjennom sine respektive fagforeninger.

Nå vil vi kort gå gjennom de fire dimensjonene som presenteres i RDP i forbindelse med implementeringen av nedbemanningsprosessen. Vi vil ta utgangspunkt i det vi har beskrevet over og se på om ledelsens håndtering og tiltak er i tråd med de anbefalingene som har kommet fra mange års forskning og er presentert i RDP-modellen. **Første dimensjon** er den strategiske dimensjonen som innebærer at beslutningen om nedbemanning må være nøye gjennomtenkt og at årsakene må formidles til de ansatte. Videre må de ansatte forberedes på endringer i arbeidshverdagen og fremtiden. Vi opplever at ledelsen brukte den tiden de hadde til rådighet på å utarbeide en løsning som skulle fungere best mulig i fremtiden. Det var hele tiden klart at nedbemanning måtte gjennomføres, og det ble dermed måten de skulle gjøres på som ble diskusjonstemaet. Vi opplever at ledelsen har vært meget dyktige på å kommunisere

årsakene til nedbemanningen. På den andre siden mener vi at de ikke har lagt så stor vekt på å forklare de ansatte hvordan fremtiden vil se ut. Dette inkluderer også endrede arbeidsoppgaver og stillingsbytter. Her ser vi imidlertid at usikkerhet kan være årsaken til at dette punktet ikke har vært vektlagt. Selv om det er utarbeidet en strategi for de kommende årene innrømmer også ledelsen at de er usikre på hvordan fremtiden vil utarte seg. **Den neste dimensjonen** er knyttet til de ansatte generelt og dreier seg om gjenopprettelse av de psykologiske arbeidskontraktene, og rett kommunikasjon og forståelse av de ansatte. Her føler vi at ledelsen har en jobb å gjøre fremover. De har vist forståelse og empati, men det er viktig at det legges vekt på å skape gode dialoger i fremtiden som legger til rette for at tillitsforholdet mellom de ansatte og arbeidsgiver skal styrkes. **I den tredje og den fjerde dimensjonen** skilles det mellom ofrene og de overlevende. De som skal sies opp må få beskjed så tidlig som mulig. I enkelte tilfeller kunne nok ledelsen stått på mer for å varsle folk tidligere. Det virker spesielt som om det har drøyd lenge for den siste gruppen som ble sagt opp. Mange av dem har nok forberedt seg på å måtte gå, men for de som har vært usikre, har det vært lange perioder gjennom våren og sommeren der de har blitt holdt på pinebenken.

Det er to faktorer som er spesielt sentrale med tanke på de overlevende; at de syns de oppsagte har blitt rettferdig behandlet og at de føler at ledelsen er klar over de problemene som kan oppstå etter nedbemanningen. Ledelsen oppfatter at de selv har vært gode på å vise at de har behandlet alle som ble sagt opp med respekt og at de har jobbet med å vise frem potensielle arbeidsgivere. Her må vi si oss enige. Vi er imidlertid mer skeptiske til om ledelsen har viet mye tid på de problemene som kan oppstå i etterkant av nedbemanningen. I intervjuene kom det frem at de var noe bekymret for arbeidsmiljøet og ueffektivitet som følge av at det er små "kulturer" som skal slås sammen. Det virket imidlertid som dette var noe de ikke hadde tenkt så mye på, men som kom opp når vi begynte å spørre om de var bekymret for negative konsekvenser på dette området.

6.4.2 De ansattes meninger om ledelsens håndtering

I intervjuene med de ansatte har vi lagt vekt på å stille spørsmål om de samme emnene som vi gjorde til ledelsen. Etter å ha intervjuet ledelsen hadde vi et tydelig bilde av hvordan de selv opplevde at prosessen var håndtert. Det ble derfor fokusert på å finne ut om de ansatte mente at ledelsen hadde utført sine roller på en god måte underveis. Den opplevde rettferdigheten vil

vi imidlertid behandle under reaksjoner siden dette kommer som en konsekvens av måten nedbemanningen har blitt håndtert og gjennomført på.

6.4.2.1 Planleggere og administrativt personell

Mange av respondentene i denne gruppen bekrefter at de syns det var kort tid mellom de fikk beskjed om at noe drastisk skulle skje og tidspunktet da de første måtte gå ut døren for siste gang. En av planleggerne beskriver det slik: ” *De oppsagte fikk litt kort varsel. De burde fått tidligere beskjed, slik at de kunne søkt jobber og tilvent seg situasjonen. Folk fikk ofte vite at de mistet jobben gjennom ulike rykter. Det var sjokkerende for mange.* ” I tillegg var det flere andre i kategorien som syns det hadde vært sjokkerende fordi en mange ganger tidligere hadde truet med oppsigelser og nedbemanning uten at noe skjedde; denne gangen var det virkelig!

De fleste i kategorien oppfatter at de som har blitt sagt opp kunne ha blitt bedre ivaretatt. Dette mener de først og fremst fordi de har snakket med noen av de oppsagte som mener at de syns de har blitt lite ivaretatt. Her vil vi argumentere for at det ikke kommer som noen overraskelse at de som blir sagt opp ikke er så fornøyde med måten de har blitt behandlet på. Mange vil komme i en forsvarsposisjon der de leter etter feil som gjøres i prosessen og der de forsøker det de kan for å beholde jobben. Andre igjen vet ikke hva de skal svare på spørsmålet angående ivaretagelsen av de oppsagte. En sier: ” *Jeg vet ikke. Alle sluttet på dagen. Jeg har ikke sett dem siden.* ” Det er kun en av respondentene som tydelig uttrykker at hun har snakket med oppsagte som føler seg godt ivaretatt.

Ledelsen innrømmet at mye fokus har vært på de oppsagte. **Det er derfor noe overraskende at de ansatte i denne kategorien syns at ledelsen ikke har ivaretatt de oppsagte godt nok,** men det kan ha sin årsak i at det stort sett er de som er misfornøyde de ansatte har fått høre om. Det vil alltid være ansatte som syns de har blitt behandlet urettferdig i slike prosesser og når de overlevende snakker med eller får høre om disse, er det lett at det er det de husker.

Når det gjelder **de overlevende selv, så mener respondentene i denne kategorien at det har vært svært lite fokus på å ivareta dem.** Kun en av dem uttaler at han føler han har fått ekstra støtte i den vanskelige tiden. De andre føler at de ikke har blitt forberedt på den økte

arbeidsmengden og de nye arbeidsoppgavene som ventet dem. Det er mange utsagn som viser dette: *”Jeg tror vi har vært i en sjokktilstand frem til nå. Håper ledelsen nå vil ha litt mer fokus på oss. De har nok ikke tenkt så mye på det. Men tror de er nødt til å begynne å gjøre noe med det. Fortsatt er det sånn at det blir ikke noe julebord og sånn og sånn... Jeg tror ikke det er signalene å komme med nå fremover. Tror vi trenger mer omsorg fremover.”*

”Nei, vi har blitt litt glemt. Men jeg har håp om å bli i bedre ivaretatt nå som de som skulle ut er ute, og at lederne kan gi oss litt retning fremover.”

”Planleggerne har fått veldig mye mer å gjøre fordi så mange har sluttet. Så der er de veldig frustrerte og jeg kan ikke se at de har fått så mye oppbakking.”

”Nei, de som blir igjen blir som regel glemt, alt fokus legges på de oppsagte.”

At de overlevende ikke følte seg ivaretatt kommer ikke som noen overraskelse ut fra det ledelsen meddelte, men vi hadde ikke trodd at de skulle føle seg glemt i så stor grad som det de virkelig gjorde. Mange ytret dog et håp om at de skulle bli ivaretatt bedre fremover. Vi tror likevel at ledelsen burde vært flinkere til å ivareta de ansatte underveis. De har tross alt også hatt det vanskelig, og det er nok spesielt viktig i denne delen av selskapet, der mange har fått store endringer i sin arbeidshverdag.

Over til informasjon før og underveis i prosessen, så er **nesten samtlige respondenter i kategorien enige i at de føler de har fått nok informasjon.** De syns også at det som har kommet ut har vært bra, og de føler at de hele veien har visst hva som skulle skje og når det skulle skje. Respondentene syns at allmøtene har fungert bra og de syns deres nærmeste leder har vært dyktig på å oppdatere dem jevnlig. Fagforeningslederen påpeker imidlertid at det virker som om mange av de ansatte ikke har fått med seg alt som sies, fordi det eneste de er opptatte av er om de er overtallige. Respondentene er enige om at nærmeste leder har vært veldig tilgjengelig og synlig. De er imidlertid noe uenige om den øverste ledelsen på huset. Noen mener de har fremstått som synlige, mens andre skulle ønske at de hadde sett mer til dem. Alle respondentene føler at det er en barriere å banke på døren til administrerende direktør og en uttaler følgende: *”Jeg følte det slik at jeg ikke skal gå og snakke med dem fordi de har det så travelt. De får komme når de har tid til det, jeg vil ikke være til bryderi.”* Det er synd at de ansatte føler det slik. Kanskje burde ledelsen vært tydeligere på at de har tid til å snakke når noen trenger det. Det kunne jo vært en ide og satt opp noen dager og tidspunkter der de som ønsket det kunne avtale tid for å snakke.

På slutten av intervjuene spurte vi om de opplevde at prosessen hadde vært håndtert bra, med det utgangspunkt at den måtte gjennomføres. **De fleste var enige i at den var håndtert bra, men med unntak.** De roste det faktum at de hele veien fikk god informasjon om når ting skulle skje, men de følte at de oppsagte kunne fått beskjed noe tidligere, slik at de slapp å gå i en usikkerhetssituasjon så lenge. **En del kommenterte også at de syns prosessen var for lang.** De skulle ønske at den heller kunne vært gjennomført i ett trinn.

Videre vil vi nå kort oppsummere hvordan kategorien planleggere og administrativt personell oppfatter at prosessen har vært håndtert. **Det området de virker mest misfornøyde med er ivaretagelsen av de oppsagte og dem selv som overlevende.** Når det gjelder de oppsagte argumenterte vi for at det er sannsynlig at de kun har fått høre om de tilfellene der oppsagt er misfornøyde med behandlingen. Nesten samtlige syns at de, som overlevende, har blitt for dårlig ivaretatt og de legger spesielt vekt på at de ikke har blitt forberedt på de endringene som har kommet i arbeidshverdagen. De opplever det som nødvendig at det nå fokuseres mer på de som er igjen, men det er delte meninger om de tror dette kommer til å skje. Kategorien syns generelt at informasjonen før og underveis i prosessen har vært god. De opplever at nærmeste leder har vært veldig tilgjengelig, men skulle gjerne sett mer til den øverste ledelsen også. Mange føler at det er vanskelig å snakke med den øverste ledelsen og de vil ikke være til bryderi.

Vi opplever at kategorien generelt er ganske fornøyde, men det faktum at mange føler at det har vært en viss urettferdighet og dårlig ivaretagelse av både oppsagte og overlevende, er negativt. Dette er elementer som kan være med på å forsterke de negative reaksjonene og øke sannsynligheten for survivor syndrome.

6.4.2.2 Produksjonspersonell

Når det gjelder ivaretagelsen av de oppsagte så er det en generell tendens til at **denne kategorien mener at ledelsen har gjort det de har måttet, men ikke noe ekstra.** Likevel spesifiserer noen at de syns det har vært bra at ledelsen har trukket inn potensielle arbeidsgivere. Dette tror de har bidratt til at mange har sett at det fins muligheter, og at de dermed har gått med mer positiv innstilling inn i jobbsøkingen. En spesifiserer imidlertid at han syns de oppsagte kunne fått tilbud om karriereveiledning, jobbsøkerkurs og lignede. Her

vet jo vi som har snakket med ledelsen at det er manglende ressurser som gjør at slike tiltak ikke har kunnet gjennomføres for alle trinnene. Det er et lite avvik her mellom måten ledelse og ansatte ser på ivaretagelsen av de oppsagte. Ledelsen føler at de har kommet med flere tiltak for å hjelpe, mens de overlevende føler at alt har blitt holdt på et minimum.

Når det gjelder tiltak for de overlevende og ivaretagelsen av dem, så er også denne kategorien tydelige på at tiltak for dem har vært nærmest fraværende. En svarer kort og greit: *”Nei, det har jeg ikke sett noe til.”* De håper at ledelsen skal komme mer på banen etter hvert, og vise at de setter pris på de som er igjen og står på for selskapet. Her må det sies at det for en flytekniker eller mekaniker er nokså faste oppgaver som gjøres hver dag og de har ikke hatt det samme behovet for opplæring og forberedelse på en ny arbeidshverdag som den andre kategorien. Likevel trenger også denne kategorien støtte fra ledelsen og mange legger vekt på at fokus bør holdes på å skape et godt og verdidrevet arbeidsmiljø fremover. Her er det mer samsvar mellom ledelsens og kategoriens oppfatninger. Ledelsen innrømmet at de hadde hatt lite fokus på de overlevende og dette fikk vi bekreftet til gangs i intervjuene.

Informasjonen som har blitt gitt før og under nedbemanningsprosessen er denne kategorien ikke helt tilfredse med. Det er imidlertid en vesentlig forskjell mellom det respondentene i kategorien opplever kunne vært bedre. Noen av dem ville hatt mer info, mens andre igjen syns at de hadde fått for mye unyttig informasjon. Et par utsagn viser dette:

”Vi går skift og har mye fri, og da har vi ofte ikke fått annen informasjon enn den vi får gjennom media.”

”Jeg savner ikke mer informasjon, men mer sortert informasjon; det som er viktig for meg å vite. Har vært slik at man til tider drukner i informasjon og ikke klarer å ta det til seg.”

Tre av respondentene jobber skift og er lite på jobb på dagtid i uken. Dette har nok medført at de har fått mindre informasjon enn andre. Det er få av dem som har vært med på allmøtene, nettopp fordi de ikke har vært på jobb. Når det gjelder de som jobber med tungt vedlikehold, så skiller de seg fra de skiftarbeidende i at de syns det har blitt for lite relevant info og for mye ”vås.” De ansatte i denne kategorien er noe delte i meningene om lederne har vært tilgjengelige og synlige. Stort sett alle er enige i at nærmeste leder har vært tilgjengelig og synlig, men flere uttrykker at de skulle ønske at den øverste ledelsen hadde vært mer synlig. En sier det på denne måten: *”Vår øverste leder her på huset er en meget lydhør person, men han er litt lite synlig. Jeg skulle nok ønske at han var mer synlig enn det han er.”*

Ledelsen mente selv at informasjonen har vært bra, men de innrømmet også at de som arbeider skift har blitt holdt litt utenfor. De trodde imidlertid at denne gruppen syns det var greit ” å leve sine egne liv.” **Vårt inntrykk er imidlertid at også denne kategorien hadde ønsket å bli mer informert og inkludert i prosessen.** Det er tross alt deres arbeidsgiver gjennom mange år det handler om og et miljø de bruker svært mye tid i. Kanskje kunne det vært en ide og lagt mer vekt på å sende ut skriftlig informasjon til de som ikke har mulighet til å være med på allmøtene eller holdt noen møter på de ulike skiftene. Også her ser vi at de ansatte ønsker en mer synlig toppledelse. Dette **står i sterk kontrast til det ledelsen selv oppfatter at personalet ønsker.** Vi tror det blir viktig at ledelsen blir oppmerksom på slike ting, da det kan ha stor betydning for de ansattes fremtidssyn og tro på selskapet. Dersom ledelsen viser seg med jevne mellomrom og uttrykker at de er positive til fremtiden, vil dette sannsynligvis smitte over på de ansatte også.

Kort oppsummert opplever vi at denne kategorien ikke er helt fornøyd med den informasjonen som har kommet ut, og føler at ledelsen bare har gjort det de har måttet for å ivareta de oppsagte. Tiltak for å ivareta de overlevende har de ikke sett noe til. De som jobber skift sier at de lever litt i sin egen verden, men de ville gjerne blitt mer inkludert i alt som har skjedd. Videre hadde de ønsket seg en mer synlig toppledelse. De som jobber med tungt vedlikehold hadde gjerne sett at de fikk mer relevant informasjon underveis. **Likevel opplever de at prosessen har vært gjennomført på en god måte, noe som skulle tilsi liten påvirkning på relasjonen nedbemanning → reaksjoner.**

6.4.2.3 Sammenligning av de to gruppenes syn på ledelsens håndtering

De to kategoriene opplever begge at de oppsagte kunne blitt mer ivaretatt, men **planleggerne og det administrative personalet gir uttrykk for størst misnøye med måten de oppsagt har blitt ivaretatt på.** I denne kategorien er det flere som har snakket med oppsagte som ikke har vært fornøyd med måten de har blitt behandlet på. Produksjonspersonellet har ikke noe konkret å utsette, men opplever generelt at det ikke har blitt gjort noe ekstra for dem. **Begge kategoriene opplever at det har vært svært lite fokus på å ivareta de overlevende.** Her er det imidlertid forskjell i behovene. Det er tydelig at planleggerne og det administrative personalet har fått store endringer i sin arbeidshverdag og dermed har de også hatt et stort behov for støtte underveis. Ingen føler at de har blitt forberedt på det som har ventet dem av

endringer i arbeidshverdagen. Produksjonspersonellet har ikke fått noen særlige endringer i arbeidsmengde og arbeidsoppgaver, men for de som jobber i Base har det skjedd store endringer i arbeidsmiljøet. Når det gjelder informasjon virker produksjonspersonellet til å være de som er minst fornøyd. De som jobber skift savner mer informasjon, mens de som jobber i Base synes det har blitt for lite konkret informasjon. **Generelt er imidlertid begge kategoriene ganske fornøyd med ledelsens håndtering, men det virker som om planleggerne og det administrative personellet har litt mer å utsette på ledelsens håndtering enn produksjonspersonellet.** Dette skulle tilsi at det er noe mindre sannsynlighet for at produksjonspersonellet rammes av survivor syndrome. Her blir det også viktig å se på den opplevde rettferdigheten som beskrives under de ansattes reaksjoner.

6.5 LEDELSENS REAKSJONER

Nedbemanning er av de tyngste oppgavene en har som leder. Noen ganger er det imidlertid helt essensielt for at selskapet skal kunne fortsette sin virksomhet. Ledelsen har som beskrevet en viktig rolle i å være forbilder for de ansatte og de kan i mange tilfeller være med å styrke eller hemme negative reaksjoner hos sine underordnede. Det er derfor viktig å se på hvordan ledelsen i selskapet reagerer på nedbemanningen. I alt har vi intervjuet seks ledere som sitter i ulike funksjoner fra administrerende direktør til fagforeningsledere. Under vil vi først ta for oss ledelsens reaksjoner og deretter si hvordan dette har virket og kan virke inn på de overlevendes reaksjoner.

6.5.1 Hvordan ledelsen har reagert

Alle lederne sier at de har blitt påvirket av det som har skjedd. Noen har blitt det i større grad enn andre, men dette er helt naturlig både fordi mennesker er forskjellige og fordi de innehar ulike funksjoner. Flere av lederne sier at de mener det hadde vært helt feil om de ikke hadde blitt påvirket av det som har foregått:

”Jeg blir jo påvirket. Hvis man ikke hadde blitt det tror jeg ikke man hadde klart å gjøre en slik prosess. En er nødt til å ha innlevelse og man må være passe målbevisst samtidig som man har sosial teft.”

”Det har vært tungt, arbeidskrevende og det påvirker deg. Hvis det ikke påvirker deg skal du ikke jobbe med det. Da fremstår du som en isklump.”

De innrømmet at det har vært en krevende periode som både har inneholdt mye arbeid og tung psykisk belastning. *”Vi er jo slitne alle sammen,”* sier en av lederne. En annen sier: *”Det har vært vanskelig med en rolle i midten. Du blir sinnsykt sliten; mye telefoner fra oppsagte i lang tid etterpå. Det har vært veldig tungt, en tenker på det hele tiden.”*

Fysisk har nok prosessen vært mest krevende for ledere på lavere nivåer. Dette skyldes at de har måttet ta mye av trykket. De har både hatt hyppigere møter med sin ledelse og de har måttet være med på både oppsigelsesmøter og være der for sine underordnede. Psykisk krevende påstår vi det har vært for alle. **Vi opplever at spesielt de som har vært med på oppsigelsesmøtene, synes det har vært tungt.** Det sier seg selv at det ikke er en hyggelig oppgave å si til underordnede at det ikke lenger er plass til dem i selskapet. Likevel sier en av disse lederne at det har gått greiere enn forventet. Dette tror vi kommer som en konsekvens av at ledelsen har vært godt forberedt og gjennomtenkt underveis.

Når det gjelder forskjeller mellom de ulike i ledelsen vil vi si at det virker som om det er **de som har tidligere erfaring med nedbemanningsprosesser som har blitt minst påvirket.** Dette kan ha noe med at de har forberedt seg på det som ville komme og spesielt på hvilke reaksjoner de kunne forvente seg fra de ansatte.

Som beskrevet i slutten av teorikapittelet har forskning vist at det gjerne er slik at ledere beholder en sterkere tilknytning til organisasjonen enn de ansatte etter en nedbemanning. I intervjuene med ledelsen fikk vi forskjellige tilbakemeldinger på spørsmålet om de følte en større, mindre eller lik grad av tilknytning etter nedbemanningen. En sa det slik: *”Jeg føler meg jo tilknyttet til selskapet, men det tror jeg alltid en vil når en har jobbet lenge i et selskap. Likevel må jeg innrømme at jeg har sett meg om etter nye potensielle arbeidsgivere. Selskapet er jo ikke det samme lengre.”* En annen leder sa at han trenger nye utfordringer, men at han er åpen for om disse blir innenfor eller utenfor SAS. Andre igjen uttrykte ingen endring i tilknytningen. Ut fra dette kan vi tolke det som at **tilknytningen til selskapet har blitt mindre hos en del i ledelsen.** Det er noe overraskende at vi får slike funn så raskt etter at nedbemanningen er gjennomført. Vi hadde kanskje ventet at noen ville oppleve en sterkere tilknytning til selskapet i etterkant, fordi de føler et ekstra ansvar for å føre selskapet fremover og forbedre resultatene.

Det er også mange i ledelsen som virker usikre på hvordan det vil gå med SAS i årene som kommer. En av lederne sier det slik: ” *Jeg er ambivalent til fremtiden til SAS. Det er en mulighet for at selskapet kan gå dukken; det er ingen her som tror at dette er nok. Vi må huske på at våre konkurrenter jobber steinhardt for å bli enda bedre; vi må jobbe hardest.* ”

Flere tror imidlertid at SAS Tech på Gardermoen skal klare seg bra fremover. Det at de har prestert så bra under hele nedbemanningsprosessen og at de ligger foran sine mål, har kommet som en gledelig overraskelse på mange. De er imponert over at de ansatte står på så mye som de gjør, men noen uttrykker at det kan bli utfordrende å gjenskape det gode arbeidsmiljøet som har vært der. De er spesielt spente på hvordan sammenslåingen av de to sporene i Base går, samt om Base og Line kan bli mer integrert. De ønsker å bli kvitt uttrykk fra de ansatte som: ”*Det er en tynn vegg mellom Line og Base, men likevel er den veldig tykk.* ”

For oss virker det som om lederne vet hva SAS Tech står for og de mener at det er et enormt potensial der. Vi opplever likevel at mange er usikre, først og fremst fordi de ikke kun er sin egen herre. De har et ”morselskap” og en rekke andre selskaper rundt seg som må ta sin del av arbeidet fremover.

6.5.2 Hvilken innvirkning ledelsens reaksjoner har

Som forgrunnsfigurer er det naturlig at de ansatte er opptatte av hva ledelsen mener og hvordan de reagerer. Dette viser også utsagnet administrerende direktør kom med der han sa at mange av de ansatte var ute etter hans subjektive meninger på ulike områder. Dersom ledelsen fremstår som usikre og viser liten tro på at dette skal gå bra, kan det medføre at de overlevende får samme holdning. Det vil spesielt kunne virke inn på jobbusikkerheten, men også tilliten til ledelsen. Generelt oppfatter vi at de ansatte opplever at ledelsen har troen på selskapet. En sier: ”*Jeg opplever at de som er her har troen og ønsker å få til dette.* ” Noen føler imidlertid at enkelte ledere også fremstår som usikre på hvordan dette skal gå på sikt. Likevel opplever vi at **den usikkerheten flere i ledelsen uttrykte er noe de har unngått å formidle videre til de ansatte.** Det at de ansatte føler at de fleste i ledelsen har troen på de tiltakene som har vært gjennomført nå, og tror at SAS igjen skal ”blomstre,” kan virke hemmende på faktorene jobbusikkerhet og tillit til ledelsen. Det er imidlertid viktig at ledelsen fortsetter med et slikt fokus. Dersom de viser usikkerhet og redusert tilknytning til selskapet kan dette medføre både sterkere negative reaksjoner og høyere gjennomtrekk i

fremtiden. Vi opplever ikke at det er noen særlig forskjell mellom hvordan ledelsens reaksjoner har påvirket de to kategoriene og tror dermed ikke at eventuelle forskjeller i reaksjoner skal ha sin årsak i dette.

6.6 ORGANISATORISK ENDRING I KATEGORIENE

Gjennom intervjuene har vi sett at andelen oppsagte i de ulike avdelingene og graden av endring i arbeidshverdagen har vært svært forskjellig i de to kategoriene. Vi vil derfor se nærmere på dette.

6.6.1 Planleggere og administrativt personell

I planlegging og administrasjon har en relativt stor andel blitt tatt ut, og alle respondentene har mistet nære kolleger. Dette opplever de som tungt og en av planleggerne sa følgende: *”Det har vært en belastning å miste kolleger som sitter ved siden av meg. Jeg har sett hvor fortvilet og desperat de har vært.”* For mange er det vanskelig å omgås personer de vet har blitt sagt opp og det kan være vanskelig å vite hva en skal si til dem. I kategorien har også mange vært utsatt for store endringer i arbeidsoppgavene som oftest har kommet med kort varsel. I tillegg er det mange som opplever at **de har fått mer å gjøre og dette sammen med helt nye arbeidsoppgaver gjør at mange opplever arbeidshverdagen som mer krevende.** Flere av respondentene i denne kategorien uttaler dette tydelig:

”Jeg gjør mer og jeg tror mange har fått mer å gjøre. Vi som planleggere har måttet presse inn flere oppgaver i arbeidstiden.”

”Jeg føler mange har fått en større mengde, spesielt på min avdeling. Det blir ikke lett å få ferie og skiftplaner til å gå opp fremover når vi er så mange færre.”

Fagforeningslederen for denne gruppen er også tydelig på at de ansatte i denne delen av selskapet har fått mye mer å gjøre. Han frykter at det kan få negative konsekvenser på sikt:

”De kjører ganske hardt på folkene våre og vi vet ikke hva som blir konsekvensene av det. Kan føre til sykmeldinger på sikt. Slik det er nå på funksjonærsiden er det ikke sunt. Det vil skje ting etter hvert slik at man tydeligere vil se behovet, men det er risikosport. Ikke på bakgrunn av sikkerhet, men på bakgrunn av mennesker.”

Det er også en generell oppfatning blant produksjonspersonell og ledelse at mange av de som jobber med planlegging og administrasjon har fått en økt arbeidsbelastning som følge av nedbemanningen.

6.6.2 Produksjonspersonell

På dette punktet er det nødvendig å skille mellom Base og Line. Gjennom intervjuene har vi sett at det er store forskjeller mellom de ansatte i disse avdelingene. I Base har over halvparten av de ansatte mistet jobben og resten har blitt slått sammen til et spor. Selv om arbeidsoppgavene er noenlunde de samme, opplever de en helt annen hverdag nå. Mange av personene de har jobbet tett sammen med er borte og det blir både nye kolleger og mellomledere å forholde seg til. Likevel **fremstår de to respondentene fra Base som positive til disse endringene.** I Line derimot, er det svært få som har mistet jobben. De som arbeider her har hatt det hele litt mer på avstand og de har ikke sett så mange av sine nærmeste kolleger måtte forlate selskapet. Produksjonspersonellet har generelt ikke fått noe mer å gjøre fordi de har spesifisert tid de skal bruke på hver enkelt oppgave.

6.6.3 Sammenligning av de to kategoriene

Ut fra det som har kommet frem i intervjuene, er det altså tydelig at det på dette området er store forskjeller mellom de to kategoriene. Planleggerne og det administrative personellet har fått mye mer å gjøre og en del har fått store endringer i sine arbeidsoppgaver. Produksjonspersonellet har stort sett de samme arbeidsoppgavene, men de som jobber i Base opplever store endringer fordi avdelingen har blitt halvvvert. De virker imidlertid positive til endringene, i motsetning til de fleste i den andre kategorien. **Det at de som jobber i planlegging og administrasjon har opplevd så stor grad av endring i arbeidshverdagen gjør dem mer utsatt for survivor syndrome og spesielt reaksjoner som stress og utmattelse.** Produksjonspersonellet er ikke like utsatt på dette området.

Vi så at de ansatte virket til å være godt forberedt på nedbemanningen og de fleste anså den også som svært nødvendig. I planlegging og administrasjon mener imidlertid flere at kuttene har vært for store. De opplever dermed ikke fullt så høy følt nødvendighet som

produksjonspersonellet. Likevel tror vi ikke at dette er nok til at de overlevende skal rammes av survivor syndrome uten at flere faktorer spiller inn.

6.7 OPPSUMMERING AV DE MODERERENDE FAKTORENE

Så langt i analysen har vi sett at det er flere faktorer som kan ha spilt en avgjørende rolle på forholdet mellom nedbemanningen og de ansattes reaksjoner og eventuell forekomst av survivor syndrome. Når det gjelder medias rolle så vi noe overraskende at den negative omtalen i liten grad har ført til at de overlevende blir mer urolige for fremtiden til selskapet. Slik vi opplever det kan medias rolle for noen senke sannsynligheten for utviklingen av survivor syndrome. Ledelsens håndtering er det enkelte som har en del å utsette på. Begge kategoriene opplever at det har vært svært lite fokus på å ivareta de overlevende. De har også en del å utsette på behandlingen av de oppsagte, og dette gjør seg spesielt gjeldende blant planleggerne og det administrative personellet. Likevel sier begge kategoriene at de er ganske fornøyd med ledelsens håndtering. Her er det elementer som både kan forsterke og redusere negative reaksjoner og forekomsten av survivor syndrome. Ledelsens reaksjoner opplever vi som en faktor som reduserer heller enn øker sannsynligheten for utvikling av survivor syndrome. Dette skyldes at ledelsen ikke har vist noe særlig usikkerhet eller negative reaksjoner selv overfor de ansatte. Graden av organisatorisk endring er den faktoren hvor vi ser størst skille mellom kategoriene. Produksjonspersonellet har i liten grad opplevd endringer de ser som negative, mens planleggerne og det administrative personellet har opplevd plutselige skifter i arbeidsoppgaver og en mye større arbeidsmengde. Dette gjør at vi forventer at denne faktoren har hatt liten betydning for produksjonspersonellet, mens den fungerer som en faktor som forsterker de negative reaksjonene og survivor syndrome i den andre kategorien.

Ut fra dette forventer vi at de modererende faktorene fører til at det er **større sannsynlighet for forekomsten av survivor syndrome hos planleggerne og det administrative personellet enn hos produksjonspersonellet**. Under presenteres en oppsummerende tabell.

	FORBEREDT OG NØDVENDIG	MEDIA	TILKNYTNING, VERV OG FAGF. ROLLE	LEDELSENS HÅNTERING	LEDELSENS REAKSJON -ER	ORG. ENDRING
HOVED- FUNN	Godt forberedt og høy følt nødvendighet	Lite påvirkning	Verv medfører stor arbeids- belastning. Lite tilhørighet til fagforeninger	For lite fokus på de overlevende	Ledelsen har ikke vist sin usikkerhet utad	Stor grad av endring for planl. og adm.
FORSKJ- ELLER	Noe høyere opplevd nødvendighet blant pr.- personell	Noe større forskjeller innad blant pr.- personell	Ingen signifikante forskjeller av betydning	Planl. og adm. har mer å utsette på ledelsens håndtering	Ingen signifikante forskjeller av betydning	Mye større endring for planl. og adm enn pr. pers.
ANDRE INTER- ESSANTE FUNN	Mener ledelsen burde fokusert mer på å få inn eksternt arbeid	"Ytre fiende" skaper indre samhold	Få har sett fag- foreningenes betydning	Svært skeptiske til leder- rekrutteringen	Gått bedre enn forventet for flere av lederne	Lite fokus på å for- berede de ansatte på nye roller

7.0 REAKSJONER

I dette analysekapitlet går vi inn på neste boks i modellen der vi ser på reaksjoner som har oppstått blant de overlevende i selskapet. Som nevnt tidligere i oppgaven, har vi lagt fokus på opplevd rettferdighet, tillit til ledelsen, jobbusikkerhet og stress, depresjon og utmattelse. Vi vil på nytt ta for oss de to kategoriene hver for seg.

7.1 OPPLEVD RETTFERDIGHET

I følge RDP og annen litteratur skrevet om survivor syndrome, så er den opplevde rettferdigheten en av de avgjørende faktorene for utviklingen og graden av survivor syndrome. Det spesifiseres mange steder at det er svært viktig at de overlevende oppfatter at prosessen har vært rettferdig. Den opplevde rettferdigheten er høy dersom de ansatte føler at det er rettferdige kriterier som er lagt til grunn og at bakgrunnen for prosessen er legitim. Det forventes at jo mer rettferdig prosessen oppleves, desto mer fordelaktig reagerer de overlevende. I begynnelsen av forrige kapittel så vi på hvorvidt de ansatte opplevde at nedbemanningen var nødvendig og at de tydelig så årsakene til nedbemanningen. At de opplever prosessen som nødvendig kan spille en vesentlig rolle for deres opplevelse av rettferdighet. I analysen konkluderte vi med at begge de to kategoriene så at det var nødvendig med endringer i SAS Gruppen, men mange mente at det skulle vært mer fokus på å skaffe mer arbeid fremfor å si opp så mange. Alle så imidlertid klare årsaker til nedbemanningen og de var inneforstått med at disse uansett rettferdiggjorde noe nedbemanning også i SAS Tech på Gardermoen. Dette burde tilsi få negative reaksjoner og lav forekomst av survivor syndrome i etterkant av nedbemanningen. Imidlertid har vi sett at det er en del modererende faktorer som kan medføre sterkere negative reaksjoner og eventuell forekomst av survivor syndrome enn det som var ventet ut fra den opplevde nødvendigheten og hvor forberedt de var

.

7.1.1 Planleggere og administrativt personell

Som ventet er det forskjeller i oppfattelsen av hvor rettferdig de mener prosessen har vært. **De fleste er enige i at det har vært riktig å ha ansiennitet og kompetanse som overordnede kriterier, men noen er uenige i måten kriteriene har blitt tolket og gjennomført på.** En av

de ansatte svarte følgende på spørsmålet om hun oppfattet at prosessen hadde vært rettferdig: *”Det er litt vanskelig å svare på. I en del tilfeller har de tatt bort stillingen. Da kan jo den personen ha jobbet i SAS i 25 år, mens jeg bare har jobbet i SAS i 15 år. Da blir det urettferdig på en måte, men samtidig ikke. For et selskap som skal prøve å komme i vekst igjen, er det interessant å ta vare på de personene som gjør en god jobb. Det er ikke så enkelt for en ledelse å gjøre da, fordi det går etter ansiennitetsprinsippet. Noen ganger har det gått på ansiennitet og andre ganger ikke, så det har ikke bare føltes rettferdig.”* Det virker for oss som om det er flere her som syns at det har vært noe forskjellbehandling fordi folk som har vært overflødige ikke har fått testet sin ansiennitet i andre typer stillinger de raskt kunne opparbeidet seg nødvendig kunnskap for å mestre. Fagforeningslederen for denne kategorien er også enig i dette: *”Tolkningen av kriteriene kan diskuteres. For vår del så går vi gjerne fra mekaniker over til leder og funksjonær. Vi har derfor utdannelsen. Tolkningen av at en mekaniker som har vært funksjonær i 10 år ikke kan gå tilbake til produksjon, er vi uenige i. Hvis jeg hadde gått bort til Norwegian og søkt jobb som mekaniker, hadde jeg fått jobb som det, nettopp fordi jeg har kompetansen.”* Noen av respondentene mener også at en kunne lagt mer vekt på sosial forhold. *”Du er i slutten av 50 åra og mister jobben; folk står ikke i kø for å ta deg inn. De kunne kanskje spart noen av dem,”* sier en respondent, mens en annen uttaler *”sosiale ting kan du egentlig glemme; du må nesten være død for å få beholde jobben.”* Ledelsen ga uttrykk for at det sikkert var noen i denne kategorien som hadde opplevd prosessen som noe urettferdig. Dette ser vi at stemmer, men det kommer nok som en overraskelse at de ansatte er så opptatt av sosiale forhold som de viste seg å være.

I trinn 1 av nedbemanning, det vil si det som trådte i kraft 1. april, var det stort sett planleggere og administrativt personell som måtte gå. På dette tidspunktet var det fremdeles like mange fly inne og ingen spesiell nedgang i arbeidsmengden. **Mange så dermed ikke disse oppsigelsene som legitime.** For dem var det ingen endringer i arbeidsmengden og dermed var det merkelig at så mange måtte gå. Forskjellen til det siste var stor. Når den siste MD-80 maskinen forsvant ut dørene, visste alle at et spor ville stå tomt og at alt arbeidet som hadde vært med denne flytypen forsvant uten å bli erstattet av noe annet. Dette har bidratt til at planleggerne og det administrative personellet har oppfattet at prosessen kunne vært mer rettferdig. Sammen med at de mener at tolkningen av kriteriene ikke har vært lik for alle bidrar dette til at **den opplevde rettferdigheten for denne kategorien ikke er spesielt høy.** De er enige i kriteriene som er lagt til grunn, men syns det er synd at det er noen som ikke har fått muligheten til å få prøvd sin ansiennitet i andre avdelinger i SAS Tech på Gardermoen.

7.1.2 Produksjonspersonell

Flyteknikerne og mekanikerne har noe delte meninger om prosessen har vært rettferdig, men de er generelt enige i at de syns kriteriene som har vært lagt til grunn har vært rettferdige. De sier også at de syns det har vært greit at en har valgt å dele inn i kompetansegrupper og **de fleste syns det er greit at de som ikke har arbeidet på flyene de siste årene vurderes i den avdelingen de er i nå.** De er opptatte av at det må være kvalitet på det de leverer og da er det mest fornuftig å beholde de som nylig har jobbet med flyene. En respondents svar på spørsmålet om han opplevde at prosessen hadde vært rettferdig syns vi dekker denne kategoriens syn godt: ” *Ja, jeg syns egentlig det. Den har vært ryddig og forklart på en god måte. De fleste vet jeg syns det, men det er noen som også syns det motsatte. Det positive er at de tar der overtalligheten er. Føler sånn sett at det har vært rettferdig, men har selvsagt noen unntak. For noen føles det sikkert veldig urettferdig at de har vært her i 20 år og må gå.* ”

Selv om de syns det meste har vært rettferdig sier respondentene at **det er urettferdig og dumt at så mange av deres unge, dyktige medarbeidere har måttet gå fordi de ikke har lang nok ansiennitet.** Vi ble litt overrasket over at det faktisk var de eldste respondentene med lengst ansiennitet som var tydeligst på dette. De spesifiserer at det tar lang tid før en flymekaniker eller tekniker er i stand til å arbeide selvstendig, og at selskapet kan få problemer med å ha nok folk med god kompetanse når de eldste etter hvert går av med pensjon. En av respondentene fremstilte dette slik: ” *Det blir forgubbet inne hos oss. Jeg syns det er dumt at de unge må gå hele tiden, jeg ønsker å ha hele spekteret.* ” En annen legger også vekt på at det er sunt for arbeidsmiljøet at en har hele aldersspekteret: ” *Vi trenger både unge og eldre arbeidstakere i gruppen. Det er med på å skape et bedre arbeidsmiljø.* ” De yngste i denne gruppen syns også at det er dumt at de nå blir av de få unge som er igjen, men de fokuserer mer på at det er lovgivningen som er feil. En av dem sier det slik: ” *Hadde dette skjedd i et annet land ville det vært slik at det var de minst produktive og kvalifiserte som måtte gå først, mens de som presterer bedre, men har vært der kortere tid, ville fått bli. I Norge skjer ikke dette, her får du beholde jobben samme hvor udugelig du er bare du har jobbet lenge nok. Det er urettferdig at de flinke må gå.* ” Det følger da indirekte at de ikke mener at det er ledelsen i SAS Tech som har gjort feil; de forstår at de har både lover og fagforeninger å forholde seg til. De hadde imidlertid ønsket at det kunne vært lov å fjerne folk fra hele aldersspekteret og hvis en tenker økonomi, ville dette sannsynligvis vært det mest lønnsomme også. Det er alltid nyttig å ha noen med lang erfaring som kan trå til dersom

spesielle problemer oppstår og i tillegg ha en del litt yngre som kanskje er enda mer motiverte til å jobbe og orker å legge ned en enda større innsats i arbeidshverdagen.

Ut fra det som kom frem i intervjuene tolker vi det slik at denne kategorien har opplevd at prosessen har vært rettferdig ut fra de kriteriene som ble vektlagt, men de skulle ønske at det hadde vært mulighet for å beholde flere unge. Dette stemmer også ganske godt overens med det ledelsen trodde denne kategorien ville si og våre antakelser i forkant av intervjuene.

7.1.3 Sammenligning av de to kategoriene

Vi ser her at det er ganske store forskjeller i den opplevde rettferdigheten mellom de to kategoriene. Basert på intervjuene med ledelsen var dette også ventet, men **vi hadde kanskje ikke sett for oss en så stor forskjell. Planleggerne og det administrative personellet mener at kriteriene som er lagt til grunn er riktige, men de vektlegger at noen har blitt urettferdig behandlet fordi tolkningen av kriteriene har vært ulik.** De syns spesielt det er urettferdig at noen utelukkende fjernes uten å få testet sin ansiennitet i grupper der en lett kunne tilegnet seg nødvendig kunnskap for å mestre jobben. **Blant teknikerne og mekanikerne derimot oppleves prosessen som rettferdig ut fra de kriteriene som legges til grunn. Det virker som om denne kategorien er mye mer opptatt av hva som hadde vært det beste for selskapet.** De mener at det ville vært mye mer effektivt og hensiktsmessig å beholde en større andel unge som tross alt har en lengre arbeidskarriere foran seg. Videre mener de dette ville bedret arbeidsmiljøet. For at kvaliteten på arbeidet skal være høyest mulig, er de også enige i at det ville vært feil om noen som har arbeidet 10-15 år i administrasjonen plutselig skulle begynt å skru på flyene igjen. Det var noe overraskende at spesielt de teknikerne og mekanikerne med lengst ansiennitet mente at mange unge burde vært beholdt. Vi tror imidlertid at denne gruppen kjenner prosesser og arbeidsrutiner så godt at de ser hva som bidrar til høyest mulig produktivitet. Respondentene virket veldig reflekterte når vi spurte dem om spørsmål knyttet til dette og det virket som om dette var noe de både hadde tenkt mye på og pratet mye om. En likhet mellom kategoriene er at de **begge ser legitime årsaker til nedbemanningen.** Selv om de mener at ledelsen kunne gjort mer for å ha fått inn mer eksternt arbeid, ser de at det var nødvendig med noe nedbemanning. Spesielt de eldste respondentene vektlegger at det var høyst på tide at endringene kom nå. Dette er med på å øke den opplevde rettferdigheten i begge kategoriene.

Totalt sett kan vi konkludere med at **den opplevde rettferdigheten er moderat i planlegging og administrasjon, mens den er høy blant produksjonspersonellet.** Dette tilsier at det er mer sannsynlig å finne ansatte som har utviklet survivor syndrome blant de som jobber som planleggere eller i administrasjonen sammenlignet med produksjonspersonellet.

Den opplevde rettferdigheten kan i mange tilfeller henge tett sammen med tilliten til ledelsen, som vi nå vi gå nærmere inn på.

7.2 TILLIT TIL LEDELSEN

Gjennom hele oppgaven har vi lagt utstrakt vekt på at ledelsen spiller en svært viktig rolle før, under og etter nedbemanningsprosesser og derfor var tillit til ledelsen en naturlig dimensjon å inkludere. I intervjuene la vi vekt på å få klarhet i de ansattes tillit til ledelsen på nåværende tidspunkt og om de følte at de hadde mer eller mindre tiltro til ledelsen enn tidligere.

Det er svært viktig at de ansatte føler tillitt til ledelsen. Ledelsen fungerer som forgrunnsfigurer og det er de som skal sørge for at de ressursene selskapet er i besittelse av utnyttes best mulig. Dersom de ansatte føler at de ikke har en ledelse som klarer dette, vil det kunne senke deres motivasjon og bidra til dårligere produktivitet. Det blir dessuten en veldig anspent stemning og et dårlig forhold mellom ansatte og ledelse dersom tiltroen til ledelsen er lav.

SAS Tech er som nevnt med i en undergruppe av selskaper som tilhører SAS Gruppen. Dette gjør at de ansatte har mange ledere å forholde seg til. Selv om det er den lokale ledelsen som styrer personalet i avdelingen på Gardermoen, er det ikke tvil om at mange også forholder seg til toppledelsen i SAS Gruppen. Under intervjuene ble vi fort klar over at mange ansatte også ønsket å snakke om toppledelsen i SAS Gruppen og de som sitter i ledelsen i SAS Norge, i tillegg til deres lokale ledelse. For å få et mer helhetlig bilde og fordi de ansatte ser på SAS Tech som så lite selvstendige, velger vi å presentere synspunkter angående denne delen av ledelsen også. Vi syns dette beriker besvarelsen i den grad at det viser de ansattes oppfatning av hvordan hele SAS Gruppen drives.

7.2.1 Planleggere og administrativt personell

Det er delte meninger innad i denne kategorien om hvilken tillit de sitter igjen med til ledelsen. **De respondentene som har jobbet lengst i SAS Tech, er nok de som uttrykker størst tillit.** De sa at de følte tillit til den øverste ledelsen på huset og begrunnet dette med at de syns de har håndtert situasjonen SAS Tech har vært i de siste årene på en tilfredsstillende måte. En respondent sa: ”*Jeg tror da ledelsen her er den riktige til å føre oss videre. Det er en spesiell bransje og jeg tror de som er igjen her nå har lyst til å være her. Ledere som ikke syns dette er artig forsvinner nok. Jeg har forstått det som at de som er her har troen og ønsker å få til dette.*” De skulle gjerne sett at det ikke hadde blitt så store omstillinger i selskapet, men de tror at det har kommet krav om nedbemanning fra den øverste ledelsen i SAS Gruppen. Sett fra dette ståstedet mener de at ledelsen har gjort det de måtte og at de har gjort det på en god måte. Dette har igjen resultert i at de har tillit til dem som styrer selskapet. Vi vil imidlertid understreke at alle hadde synspunkter på ting som kunne vært gjort bedre. En ting som går igjen hos noen av respondentene er at de savner en driv i selskapet. De opplever at selskapet ikke har den samme driven som tidligere og skulle ønske at SAS ble sett på som en ”GO-bedrift.”

Det er et par som skiller seg ut fra resten av kategorien. De uttrykker klart og tydelig at de ønsker nye krefter inn i selskapet, og mener at en ledelse ikke trenger å være så lenge på et sted. En uttrykker at han ser behov for ganske hyppige lederskifter som kan føre til at det ikke blir en ”inngrodd” ledelse. I mange tilfeller kan en bli litt ”blind” når en har vært i et selskap lenge, og det kan være lettere å finne forbedringspotensialer om en kommer inn utenfra. En annen respondent sier følgende: ”*For å komme et steg videre, øke motivasjonen og bli ”upper-class” igjen hadde det vært greit å bytte ut ledelsen her.*” Dette viser **at det er enkelte som tror at det er behov for nye ledere som kan komme inn med nye tanker og ideer**, noe som ikke kommer som noen overraskelse. Det vil alltid være personer som ser muligheter til forbedringer.

Det som kommer litt overraskende på oss er at det også er noen som uttaler at de ikke vet om ledelsen i SAS Tech er den rett til å drive selskapet fremover. Årsaken til dette oppgir de som at de ikke kjenner til dem fordi de er så ”langt” unna. Dette kan tyde på at ledelsen burde være mer synlig og legge vekt på å uttrykke sine visjoner for fremtiden, slik at de ansatte blir bedre kjent med hva de står for.

Når det gjelder den øverste ledelsen i SAS Gruppen er de fleste mer skeptiske. Mange uttrykker at **de syns ledelsen her har sviktet de siste 10-årene**. De har ikke greid å ta tak i selskapet og gjøre det mer konkurransedyktig. En av respondentene uttrykker imidlertid følgende: *"Jeg tror vi nå har fått en ledelse som tør å ta opp kampen med de store personalgruppene. Det har det ikke vært før."* Han opplever dette som helt nødvendig for at SAS igjen skal komme opp på et levedyktig nivå og skiller seg dermed ut fra de andre.

7.2.2 Produksjonspersonell

I denne kategorien var respondentene noe mer frittalende enn det de i planlegging og administrasjon var. Det virket som om det var **lettere for denne kategorien å si både sine meninger om ledelsen og hva som lå bak**. Det var ikke uventet forskjeller i oppfatningene, men **alle respondentene uttrykte at de hadde lite tillitt til toppledelsen i SAS Gruppen**. Det er spesielt utad i media de føler ledelsen svikter og er alt for passive. De fleste mener at det er behov for en ledelse med visjoner i SAS-Gruppen. En av respondentene sa: *"Jeg savner en profil og en forretningsidé. Alle vet hvem Kjos er. Ingen vet hvem ledelsen i SAS er. Føler at det er sånne iskalde dresskledde forretningsmenn som sitter i den øverste ledelsen og ikke har noen ideer."* Dette var ikke noe enkelttilfelle. Alle opplever at SAS ikke klarer å utnytte og vise sitt potensial.

Over til ledelsen i SAS Tech, så er det mer delt. Noen sier at de har tillit til de som sitter der mens noen uttrykker det motsatte:

"Jeg har brukbar tro på dem, men det kunne kanskje vært en del tankegang rundt hvordan vi vil utvikle selskapet for å få en levedyktig bedriftskultur. "

"Ville helst hatt helt nye koster inn. Få inn de som er riktig skolert til å gjøre jobben. Som er kremmere og kan drive butikk. "

På et område har denne kategorien **overraskende klare synspunkter. Det gjelder lederrekrutteringen som har funnet sted i SAS Tech på Gardermoen. Her uttrykker de klart og tydelig at det blir feil bare å rekruttere fra egne rekker**. De opplever at det er flere i de ulike lederrekkene som ikke har peiling på personalansvar. Dette er sterke synspunkter, men de ansatte var veldig klare på at de mente dette var en stor svakhet:

”Jeg er skeptisk til lederrekrutteringen her. Det er flymekanikere som sitter i mellomlederstillinger og på toppen, og vi er ikke skolert til slike jobber. Noen av dem sitter også med økonomiansvar. La oss heller få inn folk som kan butikk og er kremmere. Det er her vi har sviktet, feil rekruttering til våre lederjobber. Har vært en tendens til at kompiser ansetter kompiser.”

”Jeg syns dagens ledelse er fryktelig stusselig. Hadde vært fint å få inn noen med mer ledererfaring.”

”Vi har en ukultur at det er en vennegjeng i ledelsen som har gått i lag og dratt hverandre opp. Jeg tror ikke det er helt bra for selskapet.”

Det var overraskende at denne kategorien var så åpne og ærlige på dette punktet. Det er veldig sterke synspunkter de kommer med. Noen vil kanskje anta at det kan ligge noe misunnelse bak slike uttalelser, men vi opplever ikke at dette er grunnen. Selv om noen kanskje har litt bastante meninger, er det flere som begrunner sine meninger godt. De føler rett og slett at det er nødvendig med en del personer i ledelsen på de ulike nivåene som har både kompetanse og erfaring innen personalansvar.

7.2.3 Sammenligning av de to kategoriene

De ansatte hadde overraskende mange meninger på dette området. På forhånd var vi litt skeptiske til om de ansatte ønsket å snakke om dette. Vi tror det var lurt å ha spørsmålene knyttet til dette temaet i slutten av intervjuene. **De fleste respondentene var veldig åpne og hadde få problemer med å komme med både positiv og negativ kritikk.** Dette gjaldt spesielt produksjonspersonellet. Noen respondenter var det likevel som ikke hadde så lyst til å utdype sine meninger. Vi viste forståelse for dette, og la ikke noe press på dem.

Generelt kan vi si at de to kategoriene var like i at de syns toppledelsen i SAS Gruppen har vært for svak. Nesten alle savner en ledelse som kan representere selskapet på en bedre måte. Det var et navn som gikk igjen i svarene til de ansatte, Janne Carlzon:

”Jeg savner Janne Carlzon. Han var en karismatisk fyr som kunne opptre i media og var et ansikt utad.”

”Savner en Janne Carlzon type hos SAS. Han var et samlende punkt, og alt var bare fryd og gammen. Var en hyggelig stemning i hele selskapet. Nå må hver enkelt stå for den gode stemningen.”

”Vi hadde kanskje hatt godt av å ha en Janne Carlzon type tilbake. Han dro med seg alt og alle og gjorde mye for samholdet.”

Et slikt svar var en gjenganger hos nesten samtlige av de mest erfarne medarbeiderne i begge kategoriene. De savner visjoner hos ledelsen og noen som makter å ta opp kampen mot konkurrentene. **I begge kategoriene finner vi respondenter som uttrykker både stor og liten tillit til sine nærmeste ledere og ledelsen i SAS Tech.** Blant respondentene i kategorien planlegging og administrasjon ser vi at det er enkelte som har stor tiltro til sine ledere, mens det er andre igjen som tror at det hadde vært fornuftig og fått inn nye krefter. Noen i denne gruppen ønsker ikke å snakke så mye om temaet, men de uttrykker en viss grad av misnøye. Produksjonspersonellet var meget frittalende og de hadde sterke synspunkter på spesielt lederrekrutteringen som har vært i SAS Tech. De opplever at det sitter mennesker med personalansvar som ikke er egnet til stillingene. Flere uttrykker at det er en kompisgjeng som har dratt hverandre opp og dette mener de er helt feil metode. Det var også et par i den andre kategorien som mente det sammen, men det kom mye tydeligere frem blant produksjonspersonellet.

En fra ledelsen snakket litt omkring dette uten at han visste hva de ansatte sa. Han vektlegger at det er viktig at ledelsen kjenner godt til virksomheten som skal ledes. *”Jeg tror ikke det er riktig å sette flymekanikere til å lede en bankvirksomhet. En leder må forstå konsekvensene av beslutningene han tar,”* sier han. Vi ser at det er viktigere med noe detaljkunnskap i bedrifter som SAS Tech sammenlignet med mer tradisjonell virksomhet. Det er veldig spesialisert virksomhet som bedrives og det er viktig å ha en viss forståelse av hva som må til for at flyene skal gå ut i tide med null risiko. Likevel mener vi at det i de øverste stillingene i et selskap ikke vil være så stort behov for detaljkunnskaper om virksomheten som på de lavere ledernivåene. Med dette mener vi ikke at en ikke skal forstå hva som skjer i virksomheten, men vi tror de fleste som er potensielle ledere vil kunne tilegne seg den nødvendige kunnskapen relativt raskt. Den øverste ledelsen i et selskap må være dyktige på strategi og de må ha en forretningsforståelse som også går utover en spesifikk virksomhet.

Ut fra det som kom frem i intervjuene virker det som om begge gruppene har liten tiltro til den øverste ledelsen i SAS Gruppen. Når det gjelder ledelsen i SAS Tech så er de mer

positive. Flere syns de har løst oppgavene sine bra, men det er likevel en del som ville skiftet ut hele ledelsen. Generelt opplever vi dermed at det er en høyere tillit blant planleggerne og det administrative personellet enn produksjonspersonellet. Likevel vil vi si at det er svært få som uttrykker stor mistillit til ledelsen. Vi tror dermed ikke at denne faktoren spiller en avgjørende rolle for hvorvidt de ansatte rammes av survivor syndrome eller ikke.

7.3 JOBBUSIKKERHET

Jobbusikkerhet er først og fremst en fremtidsrettet variabel. Mange vil frykte at det kommer ytterligere nedbemanninger og således føle at det snart kan være deres tur til å måtte forlate selskapet. Da blir det avgjørende i hvilken grad de ansatte føler at de har gode muligheter til raskt å komme seg inn i relevant arbeid igjen. Videre vil det på dette punktet også ha betydning hvorvidt oppsagte kolleger har funnet seg nytt arbeid, hvor raskt de kom inn i stilling og i hvilken grad de trives. Til slutt vil det være av avgjørende faktor for jobbusikkerheten om de ansatte tror at SAS Tech vil bestå i fremtiden.

7.3.1 Planleggere og administrativt personell

Nesten samtlige i kategorien uttrykker at de er langt fra sikre på å beholde jobben sin. Noen uttrykker at de har vært svært usikre og de har også sett mange rundt seg på avdelingen som har opplevde det samme. Under viser vi noen av svarene som kom fra denne kategorien på spørsmålet om de hadde opplevd stor jobbusikkerhet, og om det enda var en dominerende følelse:

”Det har vært tungt. Jeg har ikke følt meg sikker jeg heller. Ikke helt trygg. Jeg har tittet litt på Finn, men vil ikke beskrive meg som noen aktiv jobbsøker. Tror ikke det har vært noen som har vært sikre av de som sitter med lignende stillinger som meg.”

”Vet aldri om det kommer flere omorganiseringer og nedbemanninger. Jeg går rundt og tenker om det plutselig er noe mer som dukker opp?”

”Jeg er langt fra 100 % trygg på min egen jobb, selv om jeg har fått beskjed om at jeg er med videre. Jeg vet ikke om jeg har troen, bare et håp.”

Ut fra det som kom frem i intervjuene er det tydelig at **det er stor usikkerhet i forhold til eventuelle nye nedbemanninger**. Mange uttrykte at de både har **opplevd stor usikkerhet underveis, og at de er skeptiske til fremtiden**. Alle gir uttrykk for at de trives godt, og de liker ikke tanken på å måtte lete etter en ny arbeidsgiver.

Når det gjelder kolleger som har måttet gå, så opplever de at de fleste som har gått inn for det har klart å skaffe seg ny jobb. De er imidlertid **usikre på hvor mange som har fått relevant arbeid i forhold til det de tidligere har jobbet med**. En uttrykker litt lattermild: ”*Jeg vet om en som har fått jobb, men det har ikke noe med luftfart å gjøre. Han er utkaster på et utested. Hvis han kaster de langt nok blir det jo kanskje luftfart da!*” Andre igjen sier at de vet at noen i avdelingen har gått til hovedkonkurrenten Norwegian, der de har fått i oppgave å bygge opp planleggingsavdelingen der.

De fleste virker noe overrasket over at det er så mange av kollegene som har klart å komme seg forholdsvis raskt inn i nytt arbeid. De mener årsaken ligger i at SAS fremdeles er en anerkjent bedrift, der arbeidslivet kjenner til kvaliteten på det arbeidet som gjøres der. På den andre siden spesifiserer flere at de har **snakket med tidligere kolleger som aller helst ville gått tilbake til stillingen sin i SAS Tech, dersom de hadde muligheten**. Dette er noe som selvsagt kan bidra til at de overlevende i kategorien ser det som verre å miste jobben i fremtiden. Alle vet at det er et svært godt arbeidsmiljø i SAS, og når de får høre om andre som ikke trives så godt hos andre arbeidsgivere, kan det få dem til å bli ekstra redde og usikre.

Selv om det er en del som har sagt opp frivillig skyldes dette at de fleste av dem har vært klar over at de ikke har hatt noen fremtid i selskapet. Hovedsakelig er dette fordi de har hatt for kort ansiennitet. Etter hva vi har fått oppgitt er SAS i en ganske unik situasjon når det kommer til gjennomtrekk. Det er ekstremt mange som har og satser på en lang karriere i selskapet, fordi de har trivdes så godt.

På spørsmål om de tror det er vanskeligere for noen grupper å skaffe seg jobb enn for andre, gir planleggerne og det administrative personellet uttrykk for at **de tror alder har svært mye å si**. De opplever at det å ha fylt 50 gjør dem mye mindre attraktive. For de unge mener de generelt at det er mye lettere. I tillegg legger de vekt på at mange av dem som tilhører den eldste gruppen ikke har nylig erfaring med jobbsøking og intervjuer. De tror det er vanskelig for de som har vært i SAS i mange år og som akkurat ikke har klart seg, å komme seg videre. Det er også flere som uttrykker at det er de med flyteknisk bakgrunn som vil greie seg best ute i arbeidsmarkedet. En i kategorien sier følgende: ”*Jeg tror at de med teknisk bakgrunn har*

det lettere enn oss som har administrativ bakgrunn.” Flere andre i kategorien har samme oppfatning. Basert på dette er det å forvente at jobbusikkerheten er høyere hos dem som ikke har noen flyteknisk kompetanse, og dette får vi bekreftet i intervjuene. Selv om det er noen i planleggingsavdelingen og i administrasjonen, som tror de lett skal få jobb hvis de blir sagt opp, så er dette personer som har kompetanse til å arbeide på flyene. De har tidligere vært mekanikere eller teknikere, men gått over til mer administrativt arbeid litt ut i karrieren.

I mange selskaper er det slik at det gjerne er muligheter for jobb andre steder i selskapet dersom en mister jobben. Slik har det gjerne vært i SAS tidligere, men denne gangen har det ikke vært noen form for flytting mellom de ulike underselskapene. Dette gjør at de fleste er klar over at en oppsigelse er et endelig farvel med SAS som arbeidsgiver, og dette kan virke skremmende.

Det er noe delte meninger om fremtidsutsiktene til selskapet. Noen uttrykker tydelig at de har troen, mens andre er svært negative til om dette skal gå bra. **Så godt som alle i kategorien sier at de har tenkt på scenarioet at SAS går konkurs.** Det virker imidlertid som om de som har vært der lengst har størst problemer med å se for seg norsk luftfart uten SAS. Flere av dem innrømmer likevel at det er en åpenbar mulighet for at SAS blir historie om noen år: *”Det kan være bare begynnelsen. Store personalgrupper blant de flygende som enda ikke har føyet seg noe, og dersom de ikke gjør det, kan det være kroken på døra. Så lenge det er flyvirksomhet (SAS) i Norge vil det være produksjon her i en eller annen form.”*

”Jeg vet ikke om jeg har troen, men et håp har jeg.”

Det at kategorien virker så usikre på fremtiden til SAS, er urovekkende. Videre kan det også øke graden av jobbusikkerhet at de mener det vil være vanskeligere for dem som kun har administrativ kompetanse å finne seg en ny jobb. Som nevnt er det imidlertid også en del i denne kategorien som har formell kompetanse og erfaring fra arbeid som mekaniker eller tekniker. Vi så et klart skille i at denne delen av kategorien ikke virker til å være like usikre.

7.3.2 Produksjonspersonell

I denne gruppen er det et forholdsvis tydelig skille mellom de med kortest ansiennitet i Base, og de med lang ansiennitet som jobber i Line. Derfor vil vi her ta for oss disse to undergruppene hver for seg.

De vi intervjuet fra Base har vært svært usikre på om de fikk beholde jobben, og de er også skeptiske til hva som kan skje fremover. Den ene respondenten fra Base sa:

"Jeg slapper ikke av. Har en følelse av at det kommer ytterligere nedbemanninger om ½ -1 år." De som jobber i Base vet at de tilhører den gruppen med lavest ansiennitet av de som nå er igjen, og således vet de at det er stor fare for at det er de som må ut om det blir ytterligere nedbemanninger. Hvis dette skulle skje er de rimelig optimistiske likevel. De tror at de ikke skal få veldig store problemer med å skaffe seg annet relevant arbeid. Den ene respondenten sier at de fleste av dem han tidligere jobbet sammen med har fått seg nytt arbeid. De han har snakket med er fornøyde med sin nye arbeidshverdag, men hadde helst blitt i SAS Tech om de hadde muligheten. Han sier at han selv har vært inne og sett på alternative jobber, men uttrykker at så lenge han kan blir han der han er nå.

I intervjuene med de som jobber i Line kom det frem en overraskende stor usikkerhet på fremtiden for SAS Tech. Alle var enige i at så lenge SAS fløy i Norge, ville det være flyvedlikehold i SAS Tech på Gardermoen, men de virker usikre på i hvor stor skala. En sier:

"Jeg vet det kommer ytterligere nedskjæringer. Tror at Line blir mindre." mens en annen sier: *"SAS er et sterkt varemerke og jeg har lite tro på at vi ikke finnes om 10 år. Men sterkere varemerker har gått dukken før..."*

De fleste har dog så lang ansiennitet at de mener SAS Tech nesten må bli borte for at de skal miste jobben.

Denne delen av kategorien virker også veldig sikre på at de lett skal få seg en ny jobb dersom de blir sagt opp. En uttaler: *"Jeg har et par tilbud på hånden dersom det ikke skulle gå bra, men jeg er her så lenge jeg kan. Det står litt nært i sjelen."* Det er kanskje noe overraskende at det er de som har vært i SAS lengst som har størst tro på at de skal få en relevant jobb raskt om de må gå til det skrittet. De virker til å være svært sikre på at den kompetansen de besitter er ettertraktet, og at det skal føre til at de får jobb selv om de har kommet langt ut i sin arbeidskarriere.

Både de som jobber i Line og i Base sier at de tror det er enklere for dem å få ny jobb, enn de som driver med ikke-tekniske oppgaver.

7.3.3 Sammenligning av de to kategoriene

Vi ser at **begge de to kategoriene uttrykker stor skepsis til om SAS Tech vil fortsette uten ytterligere nedbemanninger fremover.** De er enige i at mye avgjøres av hvordan det går med SAS Gruppen. Vi ser et lite skille mellom de som jobber i de ulike kategoriene med tanke på hvor lett de tror det er å skaffe seg ny jobb. Alle antar at det er enklere å være produksjonspersonell, noe som også er i tråd med våre forventninger etter intervjuene med ledelsen. De fleste har imidlertid ikke hørt om mange tidligere kolleger som ikke har fått ny jobb. **Det som kommer noe overraskende på oss er at den eldste gruppen teknikere og mekanikere virker mer sikre på å få ny jobb om de må slutte.** Slik er det ikke for de uten slik kompetanse. De føler at de er i en vanskelig situasjon og slik ser begge kategoriene på det generelt også. Dessuten virker det som om de som jobber i Line er mye mer sikre på ikke å bli sagt opp de nærmeste årene, enn de som jobber i Base og i planlegging og administrasjon. Basert på dette kan vi nå trekke noen konklusjoner angående hvor høy jobbusikkerhet de ulike kategoriene og undergruppene føler. Vi ser at de som jobber med planlegging og administrasjon tror at det kan komme ytterligere nedbemanninger. De er rimelig sikre på at de skal klare å få en ny jobb dersom de blir sagt opp, men de som er langt ut i sin arbeidskarriere er noe mer skeptiske. De som har flyteknisk kompetanse mener at de bør ha muligheter til å gå tilbake til slikt arbeid i et annet selskap. Ut fra dette kan vi si at **de som jobber i planlegging, uten teknisk kompetanse opplever moderat til høy grad av jobbusikkerhet. De som har flyteknisk kompetanse og/eller er relativt unge opplever lav til moderat grad av jobbusikkerhet.**

Når det gjelder teknikerne og mekanikere kan vi konkludere med at **de som jobber i Line opplever svært lav grad av jobbusikkerhet** fordi de tror det skal mye til for at de får sparken, samtidig som de er veldig sikre på at de skal få seg nytt relevant arbeid raskt om de må det. **De yngre som jobber i Base opplever imidlertid en moderat grad av jobbusikkerhet** fordi de frykter at de kan være de neste ut og dessuten er de ikke like sikre på å få nytt, relevant arbeid med en gang.

7.4 STRESS, DEPRESJON OG UTMATTELSE

Vi valgte også å fokusere på noen fysiske reaksjoner i intervjuene. Det er kjent for de fleste at store endringer i ens omgivelser kan føre til usikkerhet og stress. Dersom en opplever slike

ting over en lang periode, kan dette resultere i depresjon og utmattelse. For et selskap som nedbemanner er det svært viktig at de som blir værende igjen orker å gjøre en ordentlig innsats i hverdagen. Selskapet prøver å oppnå bedre resultater og dette oppnår de kun dersom de ansatte er motiverte og opplagte. Fra teorien kan vi se at det først og fremst er jobbusikkerhet og store endringer i arbeidsmengde og arbeidsoppgaver som kan føre til stress. Videre vil det også være av betydning hvordan de en omgås reagerer. Dersom det er mange rundt en som er stresset, vil en lett bli det selv også. Det er også en påkjenning å måtte arbeide sammen med mennesker som må slutte mot sin egen vilje. Det er ikke uvanlig at folk som mister jobben tar til tårene og viser sin frustrasjon etter at de har fått den endelige beskjeden om oppsigelse. Slike ting kan være svært belastende også for de som ikke rammes direkte.

7.4.1 Planleggere og administrativt personell

Alle vi har snakket med i denne kategorien **syns at nedbemanningsprosessen har vært en tung periode.** Dette skyldes både at de har hatt mange nære kolleger som har måttet gå, samt at mange har fått en mye større arbeidsbelastning. Vi stilte spørsmål om de hadde opplevd ulike reaksjoner, så gikk vi spesifikt inn på stress, depresjon og utmattelse, og i tillegg stilte vi spørsmål om de opplevde at mange kolleger hadde slike symptomer. Alle respondentene i kategorien sa at de hadde mange rundt seg som opplevde slike symptomer, men det var ikke alle vi snakket med som følte at de hadde reagert og følt det så voldsomt. En av respondentene sier at alle har virket slitne og at de snakker sammen om hvor tungt dette egentlig er. Blant respondentene i kategorien var det store forskjeller i opplevd jobbusikkerhet. Noen gikk i perioden februar til desember uten å vite om de ville ha en jobb i SAS Tech videre. Personene dette gjaldt, uttrykte at perioden har vært svært belastende. En respondent sa: *”Jeg fikk beskjed i juni om at jeg hadde jobb til september. Jeg spurte hva som skjedde etter det, men det kunne ikke ledelsen svare på.”* Respondenten sier at det var slitsomt å gå hele sommeren uten å vite om hun hadde jobb utover høsten. Videre beskriver respondenten følelsen av tristhet for alle som har måttet gå, men vil likevel ikke si at det har gått så langt som depresjon. En annen respondent viser til at det var tungt å gå på jobb i bestemte perioder, fordi det var vanskelig å møte kolleger som allerede hadde blitt oppsagt. **Ingen av dem vi snakket med i kategorien sier de har følt seg deprimert, men de har sett kolleger som har vært det. Når det gjelder stress, er dette noe de fleste både har følt og føler i denne kategorien.** De legger vekt på at de har fått veldig mye mer å gjøre, og dette har

gjort dem både slitne og stresset. Fagforeningslederen som også jobber sammen med kategorien uttrykker at mange har meddelt at de er stresset og utmattet fordi de har så mye å gjøre på jobben. Selv om sykefraværet så langt har holdt seg stabilt i forhold til tidligere, så er det flere som uttrykker bekymring for at det kommer til å øke fremover i denne avdelingen. Mange er også bekymret for at arbeidspresset vil bli enda større fremover, og med det nivået det allerede er i dag er det lett å tenke seg konsekvensene av dette.

Det virker for oss som om **denne kategorien har opplevd så store endringer i sin arbeidsmengde og arbeidshverdag som følge av nedbemanningen at det har ført til stress og følelsen av ikke å strekke til.** Mange opplever at det har vært og er tungt, spesielt nevner de det å miste nære kolleger og usikkerheten med tanke på fremtiden som tungtveiende. Likevel virker det som om det **kun er i unntakstilfeller at det har gått så langt som utmattelse og depresjon.** Dette er et noe overraskende funn, når de beskriver **hvor store endringer de har opplevd, og hvor mye de har å gjøre nå.** Samtidig vet vi at flere opplevde at noen nære kolleger ble litt urettferdig behandlet, og alt dette skulle tilsi at de hadde reagert enda kraftigere. Nå skal det sies at det enda er et tidlig stadium av etterdønningene av nedbemanningen, og vi tror de skal være oppmerksomme på faren for utmattelse og depresjon i denne gruppen fremover. Vi tror at årsaken til at det ikke har gått så langt som til depresjon og utmattelse for de fleste kan være at de trives så godt og har holdt sammen og støttet hverandre i prosessen. Det virker som om de har vært flinke til å prate om det som har skjedd og at mange syns det er befriende å høre hvordan andre har det.

7.4.2 Produksjonspersonell

Generelt virker det som om det er få som har fått sterke reaksjoner på nedbemanningen i denne kategorien. De sier jo selvsagt at det har vært tungt, men det er ingen av dem som sier at de har opplevd noe særlig stress, og i hvert fall ikke depresjon eller utmattelse. De opplever heller ikke at noen av dem de jobber tett sammen med som har hatt slike symptomer. En respondent fortalte oss følgende: *”Det har ikke vært så tungt. Kommer nok av at jeg syns det har vært en kontinuerlig prosess siden 90-tallet og da blir man tilnærmet immun.”* Dette tyder på at **de som har vært i selskapet lenge og vært med på alle omstillingsprosessene som har funnet sted, inntar en litt passiv holdning,** der de prøver ikke å engasjere seg så mye i det som skjer. Vi syns dette funnet er interessant, siden de fleste av disse respondentene også

sa at de hadde ønsket seg mer informasjon underveis. Det virker som om spesielt de som jobber i Line, der få har mistet jobben er lite påvirket av det som har foregått det siste året. De har vi tidligere konkludert med at har svært lav opplevd jobbusikkerhet og i tillegg har de fått svært få endringer i arbeidshverdagen. Sammen har nok disse faktorene ført til at de har klart seg veldig bra, selv om de ikke liker situasjonen selskapet befinner seg i.

De som jobber i Base derimot opplever en ganske så annerledes arbeidssituasjon nå. Selv om de ikke får gjort så mye mer enn tidligere, har de mistet mange av sine nærmeste kolleger og i tillegg fått ny leder og blitt slått sammen. Denne undergruppen er også preget av noe høyere jobbusikkerhet enn de som jobber i Line. Det virker helt klart som om nedbemanningen og de endringene de har vært gjennom gjør at denne gruppen har opplevd sterkere reaksjoner. Respondentene sier at det har vært tungt, spesielt å se så mange nære kolleger og venner forlate selskapet. Her sier også en respondent følgende: *"Det har ikke vært så mye stress, bare usikkerhet. Men det har vært lite snakk om det; folk har holdt det for seg selv."* Vi vet at det var mange unge som jobbet i Base. Kanskje fører dette til at det er en litt røffere kultur her, som gjør at de ikke snakker så mye om følelser og hvordan de har opplevd nedbemanningsprosessen. **Likevel virker det ikke som om det har gått så hardt inn på noen at de har blitt utmattet og opplevd depresjon.**

7.4.3 Sammenligning av de to kategoriene

I denne dimensjonen ser vi at det er relativt stor forskjell mellom de to kategoriene. **Planleggere og det administrative personellet synes å være mye mer påvirket av nedbemanningsprosessen enn produksjonspersonellet.** Dette har vi konkludert med at skyldes store endringer i arbeidshverdagen samt at de har opplevd det som meget belastende å miste så mange av sine kolleger. I tillegg er det også en del av disse som opplever ganske høy grad av jobbusikkerhet, noe som forsterker reaksjonene ytterligere. Mange er meget stresset på grunn av den store arbeidsmengden og det har gått så langt at en del opplever utmattelse også. Produksjonspersonellet derimot virker til å ha opplevd stress i mye mindre grad. De som jobber i Line har opplevd kun små endringer i arbeidshverdagen og i tillegg opplever de liten grad av jobbusikkerhet. Selv om de selvsagt synes det er tungt at det må nedbemannes, har det ikke gått så veldig inn på dem. De som jobber i Base derimot virker til å ligge i mellom de som jobber i Line og de som jobber i planlegging og med administrativt arbeid. De virker til å

være påvirket fordi de er usikre på om de snart må gå, og i tillegg syns de det har vært vanskelig å miste så mange nære kolleger. Nå har de fått nye kolleger de jobber tett sammen med, men ikke så store endringer i arbeidsmengde og arbeidsoppgaver.

Totalt sett kan vi oppsummere med at det er planleggerne og det administrative personellet som er i faresonen. Vi tror det er viktig at selskapet hjelper dem med å takle den nye arbeidshverdagen og at de er veldig oppmerksomme på ansatte som jobber helt på grensen av det de makter. Foreløpig har det skjedd få endringer i sykefraværet, men dersom de ansatte ikke ivaretas godt nok kan dette endre seg fremover. Produksjonspersonellet ser ut til å ha klart seg bedre og små endringer gjør at de ikke har fått så sterke negative reaksjoner.

7.5 OPPSUMMERING REAKSJONER

Vi ser at det er tydelige skiller i reaksjonene både mellom kategoriene og innad i dem. Noe vil selvsagt skyldes at mennesker er forskjellige og takler endringer i hverdagen ulikt. Det er slik at noen mennesker er mer positive i sin natur enn andre og det er forskjell på hvor tilpasningsdyktige folk er. Likevel tror vi at hovedfunnene og ulikhetene vi har funnet skyldes de faktorene som vi gikk igjennom i kapittel 6.

Vi ser at produksjonspersonellet virker mye mindre påvirket av nedbemanningen enn det som er tilfelle med de i planlegging og administrasjon. Det er spesielt på punktene opplevd rettferdighet og stress, depresjon og utmattelse at vi finner de store skillene. Den opplevde rettferdigheten er mye høyere hos produksjonspersonellet og disse virker ikke til å ha fått reaksjoner som stress, depresjon og utmattelse. Mange i planlegging og administrasjon opplever stress i stor grad og de sier at det har gått så langt som utmattelse og depresjon hos enkelte av kollegene deres. Videre opplever en del i denne kategorien ganske høy jobbusikkerhet. De er skeptiske til fremtiden og mye mer usikre på om de klarer å skaffe seg relevant arbeid sammenlignet med de som har flyteknisk kompetanse. Tilliten til den lokale ledelsen er noe delt i begge kategoriene og de fleste uttrykker lite tillit til toppledelsen i SAS. Under presenteres en oppsummerende tabell.

	OPPLEVD RETTFERDIGHET	TILLIT TIL LEDELSEN	JOBBUSIKKERHET	STRESS, DEPRESJON OG UTMATTELSE
HOVEDFUNN	Moderat til høy	Rimelig høy til lokale ledelsen	Lav til høy	I liten og stor grad
FORSKJELLER	Større grad av opplevd rettferdighet blant pr. pers	Ingen store forskjeller mellom gruppene, men skiller fra person til person	Høy grad av usikkerhet blant en del i planl. og adm. Lav til moderat i Base og svært lav i Line	Så godt som ingen symptomer blant pr. pers. Mye stress blant planl. og adm.
ANDRE INTER- ESSANTE FUNN	Både gamle og unge syns det hadde vært bedre å beholde flere av de unge	Svært mange har liten tillit til den øverste ledelsen i SAS Gruppen	Mange er skeptiske til hvordan det vil gå med SAS fremover	Foreløpig har det skjedd få endringer i sykefraværet

8.0 SURVIVOR SYNDROME OG KONKLUSJONER

I dette kapittelet vil vi gå inn på i hvilken grad survivor syndrome har gjort seg gjeldende i de to kategoriene. Vi begynner med å beskrive funnene i de to kategoriene, sammenligner og ser så på hva som kan forklare de forskjellene vi har funnet. Vi vil også se tilbake på modellen vi presenterte og se hvordan våre funn stemmer overens med forventningene. I tillegg oppsummerer vi våre mest interessante andre funn. Gjennom dette vil vi også besvare problemstillingen som var: ”**Hvordan påvirkes de overlevende i SAS Tech AB av nedbemanningsprosessen som er gjennomført i selskapet og SAS Group AB?**”

8.1 SURVIVOR SYNDROME

Vi har i analysen vurdert at **nedbemanningen**, hvorvidt de ansatte har følt denne som **nødvendig** og hvor godt **forberedt** de var, har lagt grunnlaget for hvordan de overlevende har reagert. I tillegg har vi sett på de modererende variablene **omtale i media, verv, tilknytning og fagforeningenes rolle, ledelsens håndtering av nedbemanningen og deres reaksjoner, samt graden av organisatorisk endring**. Alle disse faktorene forventet vi at kunne spille inn på relasjonen nedbemanning → reaksjoner. Vi har tatt utgangspunkt i **opplevd rettferdighet, tillit til ledelsen, jobbusikkerhet og stress, depresjon og utmattelse** for å vurdere om de overlevende er rammet av survivor syndrome, og i hvilken grad de eventuelt er rammet.

8.1.1 Planleggere og administrativt personell

Respondentene i denne kategorien **så helt klart at det var behov for noe nedbemanning**, men de synes at kuttene har vært noe store i deres avdeling. De fleste var **godt forberedt** på at det kom til å komme endringer. Dette skulle tilsi at de negative reaksjonene på nedbemanningen ikke skulle bli så sterke. Likevel har vi sett at flere av dem som jobber i planlegging og administrasjon har opplevd sterke negative reaksjoner. Ut fra modellen vi presenterte i syntesen må vi derfor trekke inn de modererende faktorene for å forklare våre funn. **Det er spesielt på dimensjonene opplevd rettferdighet, jobbusikkerhet og stress, depresjon og utmattelse vi finner utslag hos de overlevende i denne kategorien.**

Den opplevde rettferdigheten er ikke så veldig høy i denne gruppen. Dette skyldes ikke at de mener at kriteriene som er lagt til grunn er feil, men at de mener tolkningen av kriteriene

har vært forskjellig i ulike tilfeller. De uttrykker medfølelse med de som har blitt fjernet uten å få prøvd sin ansiennitet innen andre avdelinger og arbeidsoppgaver. Tolkningen av kriteriene kan vi plassere inn under ledelsens håndtering, og dermed virker det som at denne faktoren har medført at de overlevende i kategorien ikke opplever prosessen spesielt rettferdig.

Når det gjelder **tilliten til ledelsen, så er det store variasjoner mellom de ulike respondentene**. Noen mener at ledelsen har håndtert nedbemanningen godt og mener at de er de rette personene til å føre selskapet videre. Andre igjen ønsker utskiftninger. Her ser vi at det er en **nær relasjon mellom ledelsens håndtering og tilliten de overlevende har til ledelsen**. Tilliten til den øverste ledelsen i SAS Gruppen er generelt svært lav og dette har sin årsak i at de overlevende ikke føler at ledelsen har gjort jobben sin.

Denne kategorien av overlevende er veldig skeptiske til hvordan det skal gå med selskapet fremover og mange uttrykker at de frykter nye nedbemanninger. Dette fremmer følelsen av **jobbusikkerhet**. Samtidig er det også en del i kategorien som er usikre på hvor lett de kan skaffe seg annet arbeid om de mister jobben i SAS Tech. Spesielt de som er langt ut i sin yrkesaktive karriere er usikre. Det er noen i kategorien som har flyteknisk kompetanse og de er mer sikre på å få en ny jobb hvis de skulle trenge det. **De kvinnelige respondentene virket til å oppleve større jobbusikkerhet enn mennene**. Dette kan ha sin årsak i at de ikke har noe flyteknisk kompetanse, men det var så stor forskjell at det kan være andre faktorer som spiller inn. Vi tror at personlighet her kan spille en sentral rolle. Generelt er kvinner noe mer usikre og lar lettere ting gå inn på seg. Det virker som om dette er tilfelle her også.

De fleste har opplevd nedbemanningen som en tung periode og mange av respondentene uttrykte at **stor arbeidsbelastning har ført til mye stress og i visse tilfeller utmattelse og depresjon blant de overlevende i denne kategorien**. Her ser vi altså at **graden av organisatorisk endring har spilt en vesentlig rolle**.

Ut fra dette kan vi konkludere med at flere av respondentene viser tegn på survivor syndrome. De overlevende i denne kategorien virker slitne og de opplever arbeidshverdagen som så mye mer krevende at det er en fare for utmattelse fremover. Det at de er så usikre på fremtiden er nok et tegn på at flere er i faresonen. Selv om det ikke er noen som er rammet i sterk grad er det verdt å være spesielt oppmerksomme på utviklingen i denne kategorien fremover. Enda er de på et tidlig stadium etter nedbemanningen og for å hindre at disse

negative reaksjonene utvikler seg, er det nødvendig å vie dem mye oppmerksomhet fremover. Mange føler seg glemt og lite verdsatt på nåværende tidspunkt og dette kan få svært negative følger. Økt sykefravær og høyere gjennomtrekk kan bli resultatene dersom denne kategorien ikke ivaretas nok fremover. Det vil være viktig å uttrykke klare visjoner for fremtiden slik at noe av usikkerheten blir borte. **Vi vil ikke konkludere med at planleggerne og det administrative personellet generelt er rammet av survivor syndrome i sterk grad, men vi oppfatter at det er flere av respondentene og deres nærmeste kolleger som er rammet av syndromet i moderat grad.**

8.1.2 Produksjonspersonell

Produksjonspersonellet **opplever i stor grad nedbemanningen som nødvendig**, og de har også **forberedt seg lenge** på at det ville komme. Mange uttrykker forundring over at det har gått så lang tid før noe skjedde. Dette skulle igjen tilsi få negative reaksjoner. Vi har også sett at det er få i produksjonen som virker spesielt påvirket av det som har skjedd. De har selvsagt opplevd det som tungt, men det har ikke slått ut i spesielt sterke negative reaksjoner.

Den opplevde rettferdigheten er høy blant produksjonspersonellet. De syns det har vært riktig å vurdere folk i den avdelingen de nå tilhører, fordi dette sikrer god kvalitet. Dette tilsier igjen at de er fornøyde med ledelsens valg på dette området, men de har litt å utsette på informasjon og tiltak underveis og etter selve nedbemanningen. Likevel skulle ikke dette tilsi noen vesentlige endringer i de reaksjonene vi forventet ut fra den opplevde nødvendigheten og hvor godt forberedt de var.

Når det gjelder tilliten til ledelsen var denne kategorien som nevnt overraskende åpne. **Flere uttrykker sterk grad av tillit til den lokale ledelsen, mens andre igjen opplever at den burde skiftes ut.** Tilliten til toppledelsen i SAS er også her lav. Det virker imidlertid ikke som om noen av de modererende faktorene vi har sett på har spilt noen vesentlig rolle for tilliten til ledelsen.

Videre virker **denne kategorien overraskende lite bekymret for å miste jobben**; selv om vi så noe forskjell mellom de som jobbet i Base og Line. Dette skyldes nok at de som jobber i Base har kortere ansiennitet og er av de første som må gå om det skjer ytterligere nedbemanning. Selv om respondentene er usikre på SAS sin fremtid mener de at det vil være enkelt for dem å få seg en ny jobb. Mange har allerede tilbud på hånden som de kan gå

til om de blir sagt opp. **Alt dette medfører at jobbusikkerheten i denne kategorien er forholdsvis lav. Blant de som jobber i Line vil vi si at den er svært lav.** Det virker ikke som noen av de modererende faktorene har gjort noe særlig utslag for jobbusikkerheten heller.

Når det gjelder stress, depresjon og utmattelse virker dette nærmest fraværende blant respondentene i kategorien. De oppfatter også at svært få av de nærmeste kollegene er rammet av slike reaksjoner. Dette kan henge sammen med at graden av organisatorisk endring er så lav i kategorien, spesielt for de som jobber i Line. De som jobber i Base har opplevd en del endringer, men det virker som om deres tilpasningsdyktighet gjør at relasjonen nedbemanning → reaksjoner ikke forandres nevneverdig.

Ut fra dette kommer det klart frem at denne kategorien ikke er rammet av survivor syndrome i noen særlig grad. Når det gjelder de som jobber i Line vil vi si at ingen viste noen tegn på å være rammet av survivor syndrome. De har selvsagt opplevd prosessen som tung, men noe annet ville vært helt unaturlig. **Blant respondentene i Base oppfatter vi heller ikke reaksjonene som så sterke at vi kan konkludere med at noen av dem er rammet av survivor syndrome.** Denne gruppen har opplevd en del endringer i arbeidshverdagen og de har mistet mange nære kolleger, men det virker som om de takler omstillingen veldig bra og er positive til endringene.

Her ser vi altså at **reaksjonene er ganske like det vi forventet ut fra den opplevde rettferdigheten og hvor godt forberedt de var.** Dette tror vi henger sammen med at ingen av de modererende faktorene har hatt spesielt stor betydning.

8.1.3 Sammenligning og oppsummering av survivor syndrome, sett i lys av vår modell

Vi har konkludert med at en del av planleggerne og det administrative personellet har blitt rammet av survivor syndrome. Vi ser at de negative reaksjonene er større og forekomsten av survivor syndrome høyere enn det vi forventet ut fra den opplevde nødvendigheten og hvor godt forberedt de overlevende i kategorien var. Produksjonspersonellet derimot virker ikke til å være rammet av syndromet. Dette var noe uventet ut fra at den opplevde nødvendigheten var så lik i de to kategoriene og at mange hadde forberedt seg lenge på at en nedbemanning ville komme. Ut fra dette kan vi si at de modererende faktorene må forklare en stor del av de forskjellene vi har observert. De ser ut til å ha påvirket relasjonen nedbemanning → reaksjoner i stor grad for planleggerne og det administrative personellet sin del. Vi ser spesielt

at graden av organisatorisk endring ser ut til å spille en sentral rolle. Mens de fleste i produksjonen har fått få endringer i sin arbeidshverdag, har mange i planlegging og administrasjon en mye større arbeidsbelastning og flere har fått store endringer i sine arbeidsoppgaver. **Den store forskjellen i graden av organisatorisk endring i de to enhetene kan etter vår mening forklare store deler av forskjellen i reaksjonene mellom de to kategoriene.** Videre virker det som om ledelsens håndtering også har spilt en sentral rolle. Produksjonspersonellet har mindre å utsette på ledelsens håndtering, noe som spesielt ser ut til å ha slått ut i forskjeller i den opplevde rettferdigheten.

Det er altså store forskjeller mellom de to kategoriene i hvor påvirket de har blitt av nedbemanningen og i hvilken grad de har blitt rammet av survivor syndrome. Vi hadde ikke forventet en så stor forskjell basert på at det var kun små forskjeller i den opplevde nødvendigheten og hvor godt forberedt de var. Dermed kan vi trekke den konklusjon at enkelte av de modererende faktorene spiller en så vesentlig rolle at de overgår den opplevde nødvendigheten og hvor forberedt de var. Vi ser imidlertid også at når de modererende faktorene ikke oppleves som spesielt utslagsgivende fra de ansattes ståsted, så blir reaksjonene som forventet.

Ser vi tilbake på modellen kan vi dermed si at mye er som vi ventet. Den opplevde nødvendigheten og hvor godt forberedt de ansatte er spiller en vesentlig rolle, men enkelte av de modererende faktorene, ledelsens håndtering og graden av organisatorisk endring, påvirker relasjonen i større grad enn vi trodde på forhånd. Det kan se ut som om disse faktorene påvirker reaksjonene mer direkte. Vi opplever ikke at media, tilknytning og fagforeninger og ledelsens reaksjoner har spilt noen vesentlig rolle.

8.2 ANDRE INTERESSANTE FUNN

Gjennom intervjuene og arbeidet med oppgaven er det mange interessante funn som har kommet frem. Noen er imidlertid mer slående enn andre og her vil vi kort oppsummere noen av dem.

8.2.1 Medias påvirkning

Vi opplever det som svært interessant at den negative medieomtalen får mange av respondentene til å bli mer positive til SAS. Med så mye negativ omtale skulle en forvente at mange av de ansatte også påvirkes til å få et negativt syn på selskapet. De støtter imidlertid opp om sin arbeidsgiver og sier at de ikke kjenner seg igjen i beskrivelsen media gir av SAS. Her virker det altså som om media er en slags **ytre fiende som skaper et indre samhold** der de ansatte støtter opp om selskapet og gjør det de kan for å gi det mest mulig positiv omtale.

8.2.2 Lederrekrutteringen i SAS Tech

For oss var det overraskende at det var så mange respondenter som hadde klare meninger på at **lederrekrutteringen i SAS Tech ikke fungerer godt**. Nesten samtlige ledere er rekruttert fra egne rekker, det vil si at mange av dem egentlig er utdannet som produksjonspersonell. Flere av respondentene mener at det sitter folk med personalansvar som ikke er egnet for det. De ”skjærer ikke alle over en kam,” men er negative til måten rekrutteringen fungerer på. Noen går så langt som å si at det er kompisgjeng som har dratt hverandre opp, og det er ikke bra at de ansatte sitter med en slik følelse.

8.2.3 Tilknytning til selskapet

I følge teori er det forventet at ledelsen beholder en sterkere tilknytning til organisasjonen enn det de andre overlevende gjør. Slik virker det ikke til å være i SAS Tech. De fleste av dem vi intervjuet i de to kategoriene planlegging og administrasjon og produksjonspersonell **viste ingen tegn på å være mindre tilknyttet organisasjonen**. Alle respondentene sa at de helst vil fortsette sin karriere i SAS Tech. Selv om lojaliteten hos enkelt til varemerket SAS ikke er like sterk som tidligere viste de ikke noe tegn til å være mindre tilknyttet sin arbeidsgiver SAS Tech. **I ledelsen derimot var det noen som uttrykte at de har begynt å se seg om etter nye arbeidsgivere**. Dette syns vi er overraskende. Som nevnt i teorien har langtidstudier vist at ledere på sikt mister noe organisatorisk tilknytning, men ikke at det skal komme så raskt etter en nedbemanning. De har ikke fått negative følelser til selskapet, men føler seg klare for nye utfordringer andre steder.

8.2.4 Fagforeningenes rolle

Fagforeninger spiller ofte en sentral rolle i nedbemanningsprosesser og dette har de også gjort i nedbemanningen i SAS Tech. Fagforeningene har vært inkludert helt fra begynnelsen av prosessen, og de har vært med på blant annet utforming av oppsigelseskriteriene og kompetansegruppene. Likevel virker det som om det er svært få av de overlevende som har sett dette. **Det virker ikke som om de overlevende er klar over at fagforeningene har vært så involvert i utarbeidelsen av kriterier og gjennomføringen av prosessen.** Dette har medført at det er få som ser nytten av å være medlem av en fagforening og noen velger ikke å være det.

9.0 VÅRT BIDRAG OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Vi opplever at vår studie har tilført ny kunnskap når det gjelder forekomsten av survivor syndrome i en bestemt kontekst. Mye av det vi har kommet frem til stemmer godt overens med den teorien vi presenterer i kapittel 2. Vi har sett at den opplevde nødvendigheten og hvor forberedt de ansatte er har stor betydning for reaksjonene. Dette var også ventet ut fra teorien. Imidlertid har vi sett at enkelte faktorer, som vi antok var modererende, har gjort større utslag på reaksjonene hos de overlevende enn det vi antok ut fra teorien. Analysene våre viser at **graden av organisatorisk endring virker til å spille en signifikant rolle på utviklingen av survivor syndrome**. Videre ser det også ut til at **ledelsens håndtering er av stor betydning**. Ut fra teorien antok vi at disse faktorene, og da spesielt ledelsens håndtering kunne virke inn, men vi hadde få implikasjoner på at de skulle være så sentrale. Ledelsens håndtering har vi sett i lys av RDP-modellen og det virker som om mange av rådene fra modellen er fulgt. Likevel er det enkelt områder de ansatte virker mindre tilfreds med. Her er det spesielt snakk om tiltak for de overlevende og forberedelse på endringer i arbeidshverdagen. Ser vi tilbake på anbefalingene i RDP-modellen, er dette punkter som er vektlagt her. Derfor kan det synes som om **RDP-modellen fungerer som et godt verktøy for hvordan nedbemanning skal gjennomføres for å unngå negative konsekvenser som survivor syndrome**.

Vi bestemte oss på forhånd for å se spesielt på dimensjonene **opplevd retteferdighet, tillit til ledelsen, jobbusikkerhet og stress, depresjon og utmattelse**. Dette var også de dimensjonene som i teorien vektlegges som de viktigste. **I etterkant opplever vi at det er nok å se på disse dimensjonene for å kunne konkludere med om de overlevende har blitt rammet av survivor syndrome**. I kategorien planleggere og administrativt personell, der vi konkluderte med at en del er rammet av survivor syndrome, har vi sett store utslag på flere av disse dimensjonene.

Vi har hatt begrenset tid til rådighet og har derfor gjort en kryss-seksjonell studie. Det kunne vært interessant å gjenta intervjuene av de overlevende om et halvt års tid for å se utviklingen i reaksjonene over tid. Videre hadde det vært interessant om noen utførte ytterligere studier for å se om graden av organisatorisk endring og ledelsens håndtering spiller en så vesentlig rolle på reaksjonene som kommer underveis og etter andre nedbemanningsprosesser. Selvfølgelig kan en også legge vekt på andre dimensjoner i de modererende variablene enn det vi har gjort.

Vi har dessuten sett på kun et selskap og har derfor ikke kunnet generalisere noe eksternt. Dersom tilsvarende prosesser blir gjennomført i lignende selskaper, vil det være interessant å se om en finner samme funn som det vi har gjort. Det vil også være interessant å se om like funn gjør seg gjeldende i selskaper som har en annen størrelse, som opererer i andre bransjer og der nedbemanningen utføres på annet grunnlag enn hos SAS.

LITTERATURLISTE

Adams, J. S. (1963): "*Toward an understanding of inequity.*" Journal of Abnormal and Social Psychology. Vol. 67.

Adams, J. S. (1965): "*Inequity in social exchange.*" Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2.

Andersen, I. og Ellingsen E.B. (03.02.2009): "*Feil å holde liv i SAS*" VG Nett 03.02.09
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=557729> (10.11.09)

Anonym (2002): "*Life after downsizing*". Human Resource Management International Digest. Vol. 10. Iss. 3.

Anonym (2009): "*Managing 'Survivor Syndrome'*". PR Newswire.

Appelbaum S. H. et al (1997): "*The survivor syndrome: aftermath of downsizing*" Career Development International, Vol.2 Iss.6.

Appelbaum, S.H., Donia, M. (2000): "*The realistic downsizing preview (RDP): a management intervention in the prevention of survivor syndrome (Part I)*". Career Development International. Vol. 5. Iss.7.

Appelbaum, S. H. og Donia, M. (2001): "*The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome (part II)*". Career Development International. Vol.6 Iss.1.

Armstrong-Stassen, M., (1998). "*Downsizing the Federal Government. A Longitudinal Study of Reactions.*" Canadian Journal of Administrative Sciences, Volume 15, Issue 4 (p 310-321)

Armstrong-Stassen, M., (1993). "*Why Managers Should Pay Greater Attention to the Reasons They Give for a Workforce Reduction.*" Research and Practice in Human Resource Management, 1(1), 41-51.

Baruch, Y. og Hind, P. (2000): ” *Survivor syndrome* ” - *a management myth?*” Journal of Managerial Psychology. Vol. 15. Iss.1.

Bashford, S. (2004): ” *The survivor syndrome* ”. Human Resources.

Becker, C. L. (07.07.09) ” *Gordisk knute i SAS* ” Dagens Næringsliv 07.07.09.

Boarding.no, 11.09.05 ” *Delta i trøbbel* ”

<http://www.boarding.no/art.asp?id=17797> (05.10.09)

Brockner, J. (1992): ” *Managing the effects of layoffs on survivors* ”. California Management Review. Vol. 34. Iss. 2.

Brockner, J., Greenberg, J., Brockner, A., Bortz, J., Davy, J., Carter, C. (1986): ” *Layoffs, equity theory, and work performance: Further evidence of the impact of survivor guilt* ”. Academy of Management Journal. Vol. 29. Iss. 2.

Brockner, J., Grover, S., Reed, T.F., Lee Dewitt, R. (1992): ” *Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: evidence of an inverted-u relationship* ”. The Academy of Management Journal. Vol. 35. Iss. 2.

Busch, T. og Vanebo, J. O (2003): ” *Organisasjon og ledelse* ”, 5. utgave. Universitetsforlaget

Cascio, W.F. (1993): ” *Downsizing: What do we know? What have we learned* ”. Academy of Management Executive. Vol. 7. Iss. 1.

Connor, P. og Lake, L. (1994): ” *Who's Who in the Change Process* ”. Managing Organizational Change.

Cummings, T. G. og Worley, C. G. (2001): ” *Organization development and change* ”. 7. utgave. South-Western College Publishing.

Devine, K. et al (2003): ” *Downsizing Outcomes: Better a Victim than a Survivor* ”. Human Resource Management. Vol. 42. Iss. 2.

DN.no, 20.11.09 : *Aksjekursutvikling*.

http://www.dn.no/finans/portal/stock-oslo?newt__ticker=SAS+NOK&newt__context=oslo
(20.11.09)

DN.no 17.08.09: ”*Bedre for passasjerene uten SAS*” (30.10.09)

DN.no, 07.07.09: ”*Milliardsmell for SAS*”

<http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article1701646.ece> (05.10.09)

DN.no, 05.11.09: ”*SAS flyr i medvind*”

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1775792.ece> (05.10.09)

DN.no 24.08.09: ”*Verre enn antatt i SAS*”

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1727830.ece> (30.10.09)

Dolan S., Belout A. and Balkin D. (2000): ”*Downsizing without downgrading: learning how firms manage their survivors*”. International Journal of Manpower. Vol. 21. Iss.1.

Drew, S. A.W. (1994): ”*Downsizing to Improve Strategic Position*”. Management Decision. Vol. 32.Iss. 1.

E24.no, 14.09.08: ”*30 flyselskap konkurs før jul*”

<http://e24.no/naeringsliv/article2652852.ece> (05.10.09)

E.24.no, 22.10.09: ”*Sjefene flyr fra SAS Norge*”

<http://e24.no/selskap/SAS-NOK/article3333074.ece> (30.10.09)

E24.no, 06.11.09: ”*Standard & Poor's mister troen på SAS*”

<http://mobil.e24.no/makro-og-politikk/article3361000.ece> (06.11.09)

Flysas.com, 04.03.09: ”*Service And Simplicity: the new philosophy of SAS*”

<http://www.flysas.com/en/gr/Media-/Press-center/Service-And-Simplicity-the-new-philosophy-of-SAS/?vst=true> (05.10.09)

Fowke K.(1998): ”*Layoffs and Survivors' Career Motivation*. ” Canadian Cataloguing in Publication Data.

Gandolfi, F. (2008): "*Reflecting on Downsizing: What Have Managers Learned?*" S.A.M. Advanced Management Journal. Vol. 73. Iss. 2.

Grunberg, L. et.al (2006): "*Managers' reactions to implementing layoffs*", Human Resource Management, Vol. 45, Iss. 2.

Grønmo, S.(1996): "*Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen*" i Holter, H. og Kalleberg, R. (red.): "Kvalitative metoder i samfunnsforskning", 2. utgave. Universitetsforlaget.

Internt dokument fra SAS Tech AB til SAS AB

Intervjuobjekter SAS Tech AB avdeling Gardermoen.

Kaspersen, L. (12.10.09) "SAS Verst i Europa."

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1759039.ece> (30.10.09)

King, D. (2004): "*Learning to Live with Downsizing; Seven Powerful Lessons for Building a Bridge to Tomorrow.*" EMI Publishing.

Lines, R. (2005): "*The structure and function of attitudes towards organizational change.*" Human Resource Development Review, 4.

Macky, K. (2004): "*Organisational Downsizing and Redundancies: The New Zealand Workers. Experience*". New Zealand Journal of Employment Relations. Vol. 29. Iss. 1.

Mannion, A. (29.10.08): "*Den verste krisen flybransjen har opplevd.*" Aftenbladet
<http://www.dinside.no/792268/den-verste-krisen-flybransjen-har-opplevd> (20.09.09)

Mollestad, E. og Bäckström Iversen, C. (2008): "*Nedbemanning og survivor syndrome; En casestudie av Dagbladet*". Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole.

Møglestue, M. og Støldal, M. (2009): "*Hvordan identifisere og håndtere motstand?*". Ledelse i Utvikling.

Nesheim, T., Olsen, K., Kalleberg, A.L. (2007): ”*Nedbemannning: Hvem er mest utsatt og hvordan påvirkes arbeidsvilkårene?*” Søkelys på arbeidslivet. Årgang 24. Utgave 3.

Noer, D.M. (1993):”*Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*” 1. ed. Jossey-Bass.

Noer, D.M. (1993):”*Leadership in an Age of Layoffs*”. Issues & Observations. Vol. 13. Iss. 3.

Nrk.no, 09.12.02:”*United Airlines konkurs*”

<http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.550335> (20.09.09)

Nyberg A.J. (2008):”*Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices.*” Academy of Management Journal, 51(2), 259-276.

Pressemelding SAS, 07.09.09

Putzier, J. (2002):”*Moving past survivor syndrome*”. Executive Excellence. Vol. 19. Iss. 1.

Robson, C. (2002): “*Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-researchers*”, 2. utgave. Blackwell Publishers.

Sahdev, K. (2003):”*Downsizing and the Leadership Equation: Exploring Survivors' Expectations of Leadership Attributes*”. Identity and Diversity in Organisations.

Sander, K.(23.08.04): ”*Valg av teori/perspektiv*”,

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2509/1/Valg-av-teoriperspektiv/Valg-av-teoriperspektiv.html> (10.oktober 2009)

Sasgroup.net, (30.10.09) <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>

Sastech.net, (31.10.09) <http://www.sastech.net/wwwSTS/default.asp>

Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2007): “*Research Methods for Business Students*”, 4. ed. Prentice Hall.

Scanair.no, 28.10.09 “*Scandinavian Airlines*” <http://www.scanair.no/aon/sas.htm> (30.10.09)

Schein, E. (1978): ”*Mennesker i utvikling*”. Tanum-Norli

Scott, C. og Jaffe, D. T. (1994): ”*Coping with four phases of change*”. The Pryor Report.

Spector, P. E. (1981): ”*Research designs*”. Sage University Papers

Skjeggstad, H. (30.07.09): ”*Minst 200 flyteknikere mister jobben i SAS.*”

http://www.aftenbladet.no/innenriks/1058651/Minst_200_flyteknikere_mister_jobben.html
(05.09.09)

Sæbye, I. et.al. 17.07.09: ”*Moro at SAS har sunket ned på Ryanairs nivå*” VG.no

<http://www.vg.no/reise/artikkel.php?artid=563618> (30.10.09)

The Free Dictionary.com (02.10.09): *Survivor Guilt*.

<http://www.thefreedictionary.com/survivor+guilt> (05.09.09)

Twin8.blogspot.com, 03.02.09, ”*Dette betyr Core SAS*”

<http://twin8.blogspot.com/2009/02/dette-betyr-core-sas.html> (30.10.09)

Wanous, J.P. (1973): ”*Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival*”. Journal of Applied Psychology. Vol. 58.

Wengraf, T (2001): ”*Qualitative research interviewing*”. Sage Publications

Wolfe, H. (2004): ”*Survivor Syndrome: Signs, symptoms, strategies*”.

<http://www.employment-studies.co.uk/news/131art3.php>

Yukl, G. (2006): ”*Leadership in organizations*”, 6. utgave. Pearson Prentice Hall

VEDLEGG

INTERVJUGUIDE LEDELSEN

Ledelsen er på forhånd informert om formål med oppgaven og oppgavens innhold. De har vært med på å påvirke hvordan vi skal strukturere studien. Vi har hatt løpende dialog med ledelsen siden våren 2009, da det ble bestemt at vi skulle skrive oppgave om SAS Tech.

Mandag 19. oktober ble detaljer angående oppgaven og intervjuer presentert på et ledermøte. Det ble på forhånd avklart at båndopptaker ville bli benyttet.

Informasjon som gis i forkant av intervjuet starter:

- Takke respondenten for at hun/han tar seg tid til å bli intervjuet.
- Spørre om de har noen flere spørsmål knyttet til oppgaven, utenom den informasjonen de allerede har fått oppgitt.
- Understreke at all informasjon vil bli behandlet konfidensielt og at respondenten vil bli anonymisert så langt det lar seg gjøre.
- Informere om at besvarelsen av spørsmål er frivillig. Dersom en ikke ønsker å besvare ett spørsmål underveis, eller ønsker å trekke seg fra intervjuet, blir dette respektert.
- Bekrefte tilmålt tid.

Bakgrunn for nedbemanningen

1. Kan du fortelle litt om din rolle i STS og nedbemanningsprosessen?

- Hvor tidlig ble personen involvert?
- Hvor mye ansvar har personen hatt i prosessen?

2. Hvordan vil du beskrive SAS og STS som organisasjon?

- Hvordan fungerer organisasjonen? Hvor mye selvstendighet har STS?
- Kan du fortelle litt om fagforeningene som har vært involvert? Hvilken innflytelse har disse hatt?
- Hvor tett jobber ledelse, ansatte, og fagforeninger sammen?

3. Hvordan har situasjonen for STS endret seg de siste årene?

- Har ansettelsespraksisen forandret seg mye?
- Er det store endringer i arbeidsstyrken (alder, kompetanse osv..)?

4. Når innså du at noe drastisk måtte gjøres?

- Hvilke tidspunkt?
- Har det bygget seg opp over mange år?

5. Hva mener du var de utløsende årsakene til nedbemanningen?

Nedbemanningsprosessen

6. Hvor stor innflytelse hadde fagforeningene på selve nedbemanningsprosessen?

- Sto fagforeningene samlet?
- Hvem var mest aktiv og/eller hadde mest innflytelse?
- Ble ledelsens opprinnelige planer og strategier endret som følge av fagforeningene?
- Viser hvilken rolle fagforeningene har hatt og om nedbemanningsprosessen har blitt vesentlig endret pga dem

7. Hva mener du er det viktigste dere har lagt vekt på for å hindre uønskede utfall og reaksjoner?

- Kommunikasjon, tiltak, kompensasjon, rettferdighetsfokus?

8. Oppfatter du at dette har vært en rettferdig prosess?

- Riktige kriterier?
- Personlig?
- Er det en generell oppfattelse av rettferdighet?

9. Er det noe du i etterkant ser at dere burde gjort annerledes underveis i prosessen?

- Andre tiltak, annet fokus?
- Har utformede planer endret seg mye underveis?
- Gir et bilde av hvor suksessfull de mener prosessen har vært, samt hvor forutsigbare de var.

Ofrene

10. Hvilke tiltak iverksatte dere for å ivareta de som måtte gå?

- Var det praktiske tiltak som økonomisk kompensasjon, karriererådgivning eller lignende, eller lå fokuset på å være der for den enkelte?
- Ble tiltakene gjort for å forhindre problemer, eller for å løse problemer? I forkant eller i etterkant?
- Påvirker opplevd rettferdighet, skyldfølelse, intensitet og varighet på reaksjoner.

11. Syns du de som har måttet gå har vært positivt innstilt?

- Har de vist forståelse?
- Begynte de tidlig å se seg om etter annet arbeid?
- Har de i etterkant virket tilfreds med måten nedbemanningen/oppsigelsene har foregått på?

Ledelsens håndtering før, under, og etter nedbemanningen

12. Hvem gjennomførte implementeringen av nedbemanningen?

- Hadde dere ulike personer til å utforme og formidle prosessen?
- Hvor mange hadde erfaring fra lignende prosesser?
- Var de positivt eller negativt innstilt til prosessen og ansvaret?
- Hvordan ble dere forberedt på den forestående nedbemanningen?
- Ble det gitt retningslinjer for hvordan de enkelte skulle opptre i forhold til de ansatte med hensyn til deres reaksjoner og behov? Hvordan skulle dette gjøres?
- Sier noe om hvor godt forberedt ledelsen var på å håndtere nedbemanningen og muligheten for suksessfulle utfall.

13. Hvor mye informasjon fikk de ansatte på ulike stadier i prosessen?

- Hvilke kommunikasjonskanaler ble benyttet?
- Opplevde du at budskapet nådde frem? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan kommuniserte dere årsaken til nedbemanningen? Med "hertet" eller med tall og fakta?
- Ble det forklart hvorfor noe informasjon eventuelt ikke kunne deles?
- Verserte det mye rykter?
- Ble forventede endringer i arbeidshverdagen til de overlevende tydelig kommunisert?
- Viser om ledelsen har tatt kommunikasjon og informasjonsdeling alvorlig.

14. Har den ansatte på noen måte blitt inkludert i utformingen av prosessen?

- Har de fått komme med innspill underveis?
- Syns du meninger har blitt objektivt vurdert og evt tatt hensyn til?
- Sier om de ansatte har hatt mulighet til å ta noe kontroll i prosessen. Dersom de har fått være med kan dette gjøre at de føler seg mer integrert i organisasjonen.

15. Har ledelsen også hatt fokus på å ivareta de som ble igjen?

- Hva konkret ble gjort?
- Ble det gjort noe for å øke de ansattes indre motivasjon?
- Ble arbeidsoppgavene til de ansatte tilpasset den nye organisasjonen?
- Når ble disse tiltakene planlagt? Før nedbemanningen eller underveis?
- Påvirker opplevd rettferdighet, intensitet og varighet på reaksjoner.
- Sier noe om fokuset på de overlevende

16. Har enkeltpersoner eller grupperinger på noe tidspunkt vist motstand mot nedbemanningen?

17. Opplever du at de ansatte og stemningen har endret seg underveis i prosessen?

- Benektingsfasen, motstandsfasen, bearbeidingsfasen og tilpasningsfasen.
- Oppløsning, endring, reetablering.

18. Hvordan har dere i ledelsen vist deres støtte og empati?

- Påvirker opplevd rettferdighet, intensitet og varighet på reaksjoner.

19. Hvor tilgjengelig var ledelsen i den mest intense fasen av nedbemanningen?

- Tok dere et bevisst valg i forhold til grad av tilgjengelighet?
- På hvilken måte var ledelsen tilgjengelig?
- Ble dette tydelig kommunisert til de ansatte?
- Kan imøtekomme de ansattes informasjonsbehov.

Kultur og arbeidsforhold

20. Er det akseptert at de ansatte åpent uttrykker følelser og frustrasjoner i arbeidstiden?

- I hvilke fora kan dette skje?
- Ble det benyttet ekstern kompetanse for å hjelpe de ansatte med bearbeiding av følelser og reaksjoner?
- Sier noe om bedriftskulturen og ledelsens ønske om færrest mulige negative reaksjoner.

21. Har de ansatte fått svekket sin autonomi som følge av økt arbeidsintensitet og kontroll i forbindelse med nedbemanningen?

22. Tror du de ansatte motiveres av arbeidet i seg selv mer enn av hvem de jobber for?

- Vil du si at det er en unik organisasjonskultur i SAS Tech?
- Tror du de kunne ha gjort en like god jobb for en annen arbeidsgiver?
- Viser om den ansatte er oppgave- eller relasjonsorientert.

23. Har du personlig sett eller fått høre om spesielle reaksjoner hos de overlevende?

- Frustrasjon, jobbusikkerhet, stress, depresjon, manglende motivasjon osv?

24. Frykter du at det er andre negative konsekvenser som vil dukke opp?

25. Hvordan opplever du medias rolle?

- Tror du de påvirker dere i ledelsen og da ansatte i noen retning?

26. Hvordan har du opplevd det å sitte med ansvar i prosessen?

- Har det vært tungt, fysisk/psykisk?
- Hva har vært verst?

27. Føler du at din tilknytning til selskapet er endret som følge av nedbemanningen?

28. Er det noe annet du tror vil være nyttig for oss å høre om?

INTERVJUGUIDE OVERLEVENDE

Informasjon som gis i forkant av intervjuet starter:

- Takke respondenten for at hun/han tar seg tid til å bli intervjuet.
- Forklare respondenten om oppgavens formål.
- Understreke at vi er helt uavhengige.
- Understreke at all informasjon vil bli behandlet konfidensielt og at respondenten vil bli anonymisert så langt det lar seg gjøre.
- Informere om at besvarelsen av spørsmål er frivillig. Dersom en ikke ønsker å besvare ett spørsmål underveis, eller ønsker å trekke seg fra intervjuet, blir dette respektert.
- Bekrefte tilmålt tid.

Bakgrunn for nedbemanningen

1. Kan du fortelle litt om din stilling og utvikling i SAS Tech?

- Hva slags utdanning/kompetanse?
- Hvor lang ansiennitet?
- Antall forskjellige jobber og varighet på de ulike i org?
- Kan si noe om røttene til organisasjonen

2. Hvordan vil du beskrive SAS og SAS Tech som organisasjon?

- Hvordan fungerer organisasjonen? Hvor mye selvstendighet har SAS Tech?
- Hvor tett jobber ledelse, ansatte, og fagforeninger sammen?
- Hvordan vil du beskrive SAS Tech som arbeidsplass?

3. Hvordan opplever du at situasjonen for SAS Tech har endret seg det siste ti-året?

- Har ansettelsespraksisen forandret seg mye?
- Er det store endringer i arbeidsstyrken (alder, kompetanse osv..)?
- Er det andre store forskjeller i kultur etc?
- Kan si noe om de har forberedt seg på endringer

4. Når innså du at noe drastisk var i ferd med å skje?

- Hvilke tidspunkt?
- Har det bygget seg opp over mange år?

5. Hva mener du var de utløsende årsakene til nedbemanningen?

- Flere små eller en stor?
- Viktig for den opplevde rettferdigheten at de ser tydelige årsaker

6. Ser du dette som en nødvendig prosess?

- Ville selskapet og SAS overlevd uten de grepene som er tatt?
- Sier oss noe om hvorvidt den ansatte ser på endringene som nødvendige.

Nedbemanningsprosessen

7. Har du tidligere blitt sagt opp eller vært med i nedbemanningsprosesser?

- Tror du dette har gjort deg sterkere eller mer utsatt?
- Kan si noe om hvilken betydning det har hatt om en har vært gjennom slikt før.

8. Er du medlem av en fagforening og i hvilken grad føler du at dette har vært til hjelp?

- Hvilken?
- Hvilke tiltak har foreningen gjennomført?
- Ble ledelsens opprinnelige planer og strategier endret som følge av fagforeningene?
- Øker det tilknytningen til kolleger og organisasjonen?
- Viser hvilken betydning fagforeningene har hatt for den enkelte overlevende.

9. Oppfatter du at dette har vært en rettferdig prosess?

- Riktige kriterier vektlagt?
- Personlig?
- Er det en generell oppfattelse av rettferdighet blant de ansatte?
- Svært viktig for de videre reaksjonene.

10. Hvem har vært de mest synlige personene i nedbemanningsprosessen?

- Har ulike personer informert de ansatte underveis?
- Opplever du at noen i ledelsen har vært utpregede frontfigurer eller har de opptrådt samlet?
- Sier noe om hvor godt forberedt ledelsen var på å håndtere nedbemanningen og muligheten for suksessfulle utfall.

11. Hvor mye informasjon har dere fått på ulike stadier i prosessen?

- Hvilke kommunikasjonskanaler ble benyttet?
- Opplevde du at budskapet nådde frem? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan ble årsakene til nedbemanningen kommunisert? Med ”hjertet” eller med tall og fakta?
- Ble det forklart hvorfor noe informasjon eventuelt ikke kunne deles?
- Ble forventede endringer i arbeidshverdagen til de overlevende tydelig kommunisert?
- Viser om ledelsen har tatt kommunikasjon og informasjonsdeling alvorlig.

12. Hva mener du er det viktigste ledelsen har gjort for at nedbemanningen skulle bli så vellykket som mulig?

- Kommunikasjon, tiltak, kompensasjon, rettferdighetsfokus?

13. Syns du ledelsen har vist empati og forståelse i nedbemanningsprosessen?

- Er det forskjeller mellom mellomledere og øverste ledere?
- Påvirker opplevd rettferdighet, intensitet og varighet på reaksjoner.

14. Har dere som ansatte på noen måte blitt inkludert i utformingen av prosessen?

- Har dere fått komme med innspill underveis?
- Syns du meninger har blitt objektivt vurdert og tatt hensyn til?
- Sier om de ansatte føler at de har hatt mulighet til å ta kontroll i prosessen.

15. Er det noe du i etterkant ser at ledelsen burde gjort annerledes i prosessen?

- Andre tiltak, annet fokus?
- Syns du det har vært en god prosess med det utgangspunkt at det måtte skje noe?
- Gir et bilde av deres tiltro til ledelsen og hvilket kompetansenivå de mener ledelsen har, samt hvor fornøyde de er med prosessen

16. Opplever du at det har oppstått mange rykter underveis?

- Hva har de gått ut på?
- Har de raskt blitt avkreft

Ofrene

17. Føler du at ledelsen har ivaretatt de oppsagte?

- Var det praktiske tiltak som økonomisk kompensasjon, karriererådgivning eller lignende, eller lå fokuset på å være der for den enkelte?
- Påvirker opplevd rettferdighet, skyldfølelse, intensitet og varighet på reaksjoner.

18. Opplever du at de som har blitt sagt opp lett har kunnet skaffe seg annet relevant arbeid?

- Er det forskjeller innen de ulike kompetanseområdene?
- Dersom de oppsagte lett har funnet nytt arbeid vil dette kunne redusere følt jobbusikkerhet.

Tiltak for overlevende og deres reaksjoner

19. Har ledelsen også hatt fokus på å ivareta dere som er igjen?

- Hva konkret ble gjort?
- Ble det gjort noe for å øke den indre motivasjonen deres?
- Har det på noen tidspunkt vært fokus på ytre motivasjon (belønning)?
- Ble arbeidsoppgavene til de ansatte tilpasset den nye organisasjonen?
- Når ble disse tiltakene planlagt? Før nedbemanningen eller underveis?
- Påvirker opplevd rettferdighet, intensitet og varighet på reaksjoner.
- Sier noe om ledelsen har hatt fokus på de overlevende.

20. Hvor tilgjengelig var ledelsen i den mest intense fasen av nedbemanningen?

- På hvilken måte var ledelsen tilgjengelig?
- Ble dette tydelig kommunisert til dere ansatte?
- Er det forskjeller mellom de ulike i ledelsen?
- Sier noe om de ansatte har oppfattet at ledelsen har "vært der" for dem.

Kultur og arbeidsforhold

21. Er det akseptert at dere åpent uttrykker følelser og frustrasjoner i arbeidstiden?

- I hvilke fora kan dette skje?
- Sier noe om bedriftskulturen og ledelsens ønske om færrest mulige negative reaksjoner.

22. Føler du at arbeidsoppgavene og arbeidsmengden har blitt vesentlig endret?

- I positiv eller negativ retning?
- Kan si noe om sannsynligheten for stress, utmattethet og lavere følt mestringsevne.

23. Opplever du svekket grad av innflytelse som følge av nedbemanningen og de endrede rollene?

24. Tror du de ansatte motiveres av arbeidet i seg selv mer enn av hvem de jobber for?

- Vil du si at det er en unik organisasjonskultur i SAS Tech?
- Tror du at du kunne ha gjort en like god jobb for en annen arbeidsgiver?
- Er den ansatte oppgave- eller relasjonsorientert.

Reaksjoner hos overlevende

25. Har du opplevd noen spesielle reaksjoner underveis i prosessen?

26. Har du opplevd stor usikkerhet underveis og fryktet at du ville miste jobben?

Føler du enda en stor usikkerhet og frykter hva som kan skje fremover?

- Sier om jobbusikkerhet har vært og er en dominerende følelse.

27. Har du på noe tidspunkt følt stress, depresjon eller utmattelse?

- Hvor lenge varte dette
- Har du opplevd dette flere ganger

28. Tror du dine kolleger har opplevd noen slike symptomer?

- Kan være lettere å svare på slike indirekte spørsmål

29. Opplever du at det er mange som har blitt sykmeldt i løpet av nedbemanningen?

- Virker det som om det er flere borte enn tidligere?
- Kan si noe om omfanget og alvorlighetsgraden av survivor syndrome.

30. Tror du at du selv nedlegger mer mindre eller samme innsats i det daglige arbeidet?

- Sier noe om motivasjonen i det daglige

31. Hvordan opplever du at media behandler SAS?

- Hvordan påvirker omtalen ditt syn på selskapet og dets fremtid?

32. Føler du at ditt forhold til ledelsen er annerledes i dag sammenlignet med for et år siden?

- På hvilken måte?

Fremtiden

33. Har du troen på at dagens ledelse vil få SAS Tech på ”bena” igjen?

- Tror du andre kunne gjort en bedre jobb?
- Sier noe om tilliten til ledelsen

34. Frykter du at det er andre negative konsekvenser som vil dukke opp?

- Er du positiv til fremtiden til SAS Tech og SAS?

35. Er det noe annet du tror kan være av interesse for oss å få høre om?